

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN  
ANGGARAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA  
TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN  
SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA OPD KOTA MEDAN**

**TESIS**

Oleh :  
**YENI PRADILA**  
**2220050010**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**

## PENGESAHAN TESIS

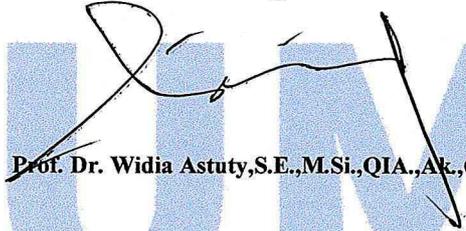
Nama : YENI PRADILA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2220050010  
Prodi/Konsentrasi : Magister Akuntansi / Sektor Publik  
Judul Tesis : PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN,  
PELAKSANAAN ANGGARAN DAN KUALITAS  
SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
PEYERAPAN ANGGARAN DENGAN SISTEM  
PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA OPD KOTA  
MEDAN

Pengesahan Tesis:

Medan, 9 September 2024

**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si., Ak., CA

**Diketahui**

Direktur



Prof. Dr. TRIONO EDDY, SH., M.Hum

Ketua Program Studi



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

Unggul Cerdas | Terpercaya

**PENGESAHAN**

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN  
DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN SISTEM  
PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA  
OPD KOTA MEDAN**

**YENI PRADILA**

**NPM : 2220050010**

**Program Studi : Magister Akuntansi**

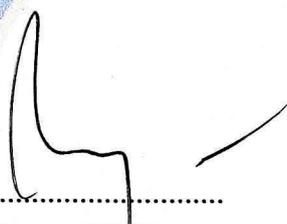
Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Komisi Penguji Yang Dibentuk Oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Akuntansi (M.Ak) Pada Hari Kamis, 09 September 2024

**Komisi Penguji**

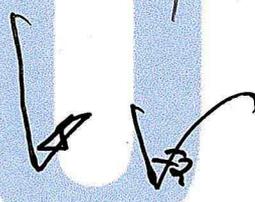
1. **Dr. EKA NURMALA SARI, S.E.,M.Si., Ak.,CA**  
Ketua

1.....

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

2.....

3. **Assoc.Prof.Dr.IRFAN, S.E,M.M**  
Anggota

3.....

**Unggul | Cerdas | Terpercaya**

## PERNYATAAN

# PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA OPD KOTA MEDAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

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

Medan, 9 September 2024,



**YENI PRADILA**  
NPM :2220050010

## **KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Megister Akuntansi pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penelitian ini adalah : 'Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manuia Terhadap Penyerapang Anggaran dengan Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi pada OPD Kota Medan''.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya teristimewa buat semua keluarga atas segala dan upaya yang telah memberikan dukungan dan doa'nya sehingga penulis dapat menyelsaikan tesis ini. Tidak lupa penulis menyampaikan ucapana terimakasih sebesar-besarnya kepada pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini baik secara langsung maupun tidak langsung, antara lain:

1. Bapak Prof.Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Prof.Dr . Triono Eddy S.H. M.Hum, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari SE,M,Si, Ak, CA selaku Ketua program studi magister akuntansi pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Ibu Assoc. Dr. Maya Sari SE, M.Si, Ak, CA. Selaku Sekretaris program studi magister akuntansi pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Prof. Dr. Widia Astuty, S.E., M.Si., QIA., Ak., CA., CPA selaku dosen pembimbing I tesis yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
6. Ibu Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
7. Seluruh Dosen Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
8. Seluruh Staf Biro Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat kedua orang tua dan adik-adik yang selama ini telah membantu penulis dan menyemangati penulis.
10. Buat teman-teman yang selama ini telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis, serta pihak-pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis..

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi materi maupun penulisannya. Untuk itu penulis mengharapkan saran maupun kritik yang membangun guna penyempurnaan tesis ini, serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Medan, Agustus 2024

Penulis

**YENI PRADILA**

**2220050010**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA OPD KOTA MEDAN**

**YENI PRADILLA**  
**NPM : 2220050010**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada Pengaruh Pengaruh Perencanaan Anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap Penyerapan Anggaran. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal sebagai variabel moderasi dalam pengaruh Perencanaan Anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Medan. Pendekatan penelitian menggunakan asosiatif kuantitatif. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah angket/kuesioner. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Skala ordinal yang berupa Skala Likert. Adapun populasi penelitian ini yang berjumlah 33 OPD Kota Medan. Masing-masing OPD diwakili oleh 3 orang yaitu Kepala Dinas OPD, Sekretaris OPD dan Bendahara OPD. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh OPD Kota Medan dikalikan dengan 3 orang setiap perwakilan dari OPD Kota Medan sehingga jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 99 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS.3 yang dijalankan dengan media komputer. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap Penyerapan Anggaran. Sistem pengendalian internal memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap Penyerapan Anggaran Terhadap Penyerapan anggaran.

**Kata Kunci : Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Sistem Pengendalian Internal, Penyerapan Anggaran**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF BUDGET PLANNING, BUDGET IMPLEMENTATION AND HUMAN RESOURCE QUALITY ON BUDGET ABSORPTION WITH INTERNAL CONTROL SYSTEM AS A MODERATING VARIABLE IN OPD MEDAN CITY**

**YENI PRADILLA**

**NPM : 2220050010**

*The purpose of this study is to determine, test and analyze whether there is an influence of Budget Planning, budget implementation and quality of human resources on Budget Absorption. To determine, test and analyze the influence of the Internal Control System as a moderating variable in the influence of Budget Planning, budget implementation and quality of human resources on Budget Absorption in Medan City. The research approach uses quantitative associative. In this study, the research instrument used was a questionnaire. The measurement scale of the variables used in this study is by using an ordinal Scale in the form of a Likert Scale. The population of this study was 33 OPDs in Medan City. Each OPD is represented by 3 people, namely the Head of the OPD Service, the Secretary of the OPD and the Treasurer of the OPD. This study uses a saturated sampling technique. The number of samples in this study is the total number of OPDs in Medan City multiplied by 3 people each representative of the OPD in Medan City so that the number of samples in this study is 99 respondents. This study uses the Structural Equation Modeling (SEM) analysis method using SmartPLS.3 software which is run on a computer. Based on the research results, there is an influence of Budget Planning, budget implementation and quality of human resources on Budget Absorption. The internal control system moderates the influence of budget planning, budget implementation and quality of human resources on Budget Absorption Against Budget Absorption.*

**Keywords:** *Budget Planning, Budget Implementation, Human Resource Quality, Internal Control System, Budget Absorption*

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	15
1.3. Rumusan Masalah .....	16
1.4. Tujuan Penelitian .....	17
1.5. Manfaat Penelitian .....	18

### **BAB II KAJIAN TEORI**

2.1. Landasan Teori .....	20
2.1.1 <i>Grand Theory</i> .....	20
2.1.2 Penyerapan Anggaran .....	22
2.1.3 Sistem Pengendalian Internal .....	24
2.1.4. Perencanaan Anggaran .....	31
2.1.5. Pelaksanaan Anggaran .....	35
2.1.6. Kualitas Sumber Daya Manusia .....	38
2.2. Kajian Penelitian yang Relevan .....	41
2.3. Kerangka Berfikir .....	45
2.3.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran .....	45
2.3.2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran .....	47

2.3.3. Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran .....	47
2.3.4. Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi dalam Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran .....	49
2.4. Hipotesis .....	50

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Pendekatan Penelitian .....	52
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	53
3.2.1 Tempat Penelitian .....	53
3.2.2 Waktu Penelitian .....	53
3.3 Populasi dan Sampel .....	53
3.3.1. Populasi Penelitian .....	53
3.3.2. Sampel Penelitian .....	54
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.6 Teknik Analisis Data .....	64
3.6.1 Uji Kualitas Data .....	67
3.6.2 Analisis Inner Model .....	68
3.6.3 Uji Hipotesis .....	69

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian .....	71
4.1.1 Tingkat Pengembalian Responden .....	71
4.1.2 Deskripsi Data Responden .....	72
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	73
4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS .....	93
4.1.4.1 Analisis <i>Outer Model</i> .....	93
4.1.4.2 Analisis <i>Inner Model</i> .....	99
4.1.5 Hasil Uji Hipotesis .....	102

4.2 Pembahasan Penelitian .....	104
4.2.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran (XI) terhadap Penyerapan Anggaran (Y) .....	104
4.2.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran .....	112
4.2.3 Pengaruh Kualitas Sumber Daya manusia terhadap Penyerapan Anggaran .....	121
4.2.4 Sistem Pengendalian Internal Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Pada OPD Kota Medan .....	128
4.2.5 Sistem Pengendalian Internal Memoderasi Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Pada OPD Kota Medan .....	134
4.2.6 Sistem Pengendalian Internal Memoderasi Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran Pada OPD Kota Medan .....	137
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Simpulan .....	142
5.2 Saran .....	143
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>145</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Hal</b>
1.1 Realisasi APBD Kota Medan .....	7
1.2 Kualifikasi Pendidikan Bidang Keuangan di SKPD/OPD Pemerintah Kota Medan 2019 .....	12
1.3 SPIP BBPVP Medan .....	14
2.1 Daftar Penelitian Terdahulu .....	41
3.1 Rencana Waktu Penelitian .....	53
3.2 Daftar OPD Pemerintah Kota Medan .....	54
3.3 Operasional Variabel Penelitian .....	57
3.4 Pemberian Skor Jawaban Skala Rating .....	61
3.5 Hasil Uji Validitas .....	62
3.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	64
4.1 Data Distribusi Sampel Penelitian .....	71
4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	72
4.3 Data Responden Berdasarkan Usia .....	73
4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	73
4.5 Pedoman Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden .....	74
4.6 Rekapitulasi Skor dan Tanggapan Responden Variabel Perencanaan Anggaran .....	75
4.7 Rekapitulasi Skor dan Tanggapan Responden Variabel Pelaksanaan Anggaran .....	79
4.8 Rekapitulasi Skor dan Tanggapan Responden Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia .....	83
4.9 Rekapitulasi Skor dan Tanggapan Responden Variabel Penyerapan Anggaran .....	87
4.10 Rekapitulasi Skor dan Tanggapan Responden Sistem Pengendalian Internal.....	90
4.11 <i>Cross Loading</i> .....	96

4.12	<i>Average Varianed Extracted (AVE)</i> .....	98
4.13	<i>Compasite Reliability</i> .....	98
4.14	<i>Cronbach Alpha</i> .....	99
4.15	R-Square .....	100
4.16	F-Square .....	101
4.17	<i>T-Statistics dan P-Values</i> .....	103

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Hal</b>
2.1 Kerangka Konseptual .....	50
3.1 Model Struktural PLS .....	66
4.1 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Perencanaan Anggaran ..	76
4.2 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Pelaksanaan Anggaran ..	80
4.3 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Kualitas SDM .....	84
4.4 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Penyerapan Anggaran ...	88
4.5 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Sistem Pengadilan Internal .....	91
4.6 <i>Outer Model</i> .....	94
4.7 Convergent Validity .....	95

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di Indonesia berdasarkan Undang-Undang (UU) No. 9 Tahun 2015 tentang pemerintah daerah atau yang lebih dikenal dengan UU otonomi daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah telah menciptakan perubahan mendasar terhadap pelaksanaan pemerintahan, terutama dalam hal pengelolaan keuangan negara, serta menjadi langkah awal kemunculan otonomi daerah. Setelah berlakunya kedua undang-undang tersebut, maka salah satu kebijakan pemerintah pusat untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan kebijakan desentralisasi yaitu pemerintah pusat memberikan wewenang kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengelola keuangan daerahnya sendiri. Hal ini dapat dilihat pada pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 258/PMK.02/2015 tentang Tata Cara Pemberian Penghargaan dan Pengenaan Sanksi atas Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga mensyaratkan pemberian penghargaan kepada Kementerian/Lembaga salah satunya adalah persentase penyerapan anggaran paling sedikit 95 persen. Menurut Alumbida et al. (2016), dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, minimnya penyerapan anggaran memang tidak dapat dijadikan sebagai indikator buruknya kinerja birokrasi, akan tetapi kondisi perekonomian saat ini masih bergantung pada konsumsi pemerintah. Belanja pemerintah menjadi salah satu penentu pertumbuhan perekonomian yang mendorong terciptanya *multiplier effect*, sehingga diharapkan mampu

meningkatkan kesejahteraan masyarakat.(Sirin et al., 2020)

Anggaran pemerintah merupakan suatu dokumen yang menggambarkan keuangan dari suatu organisasi meliputi organisasi meliputi informasi tentang pendapatan, belanja dan kegiatan, anggaran tersebut berisi informasi tentang pendapatan, belanja dan kegiatan, anggaran tersebut berisi tentang estimasi apa yang akan dilakukan organisasi.(Motivasi et al., 2022) Perubahan kondisi ekonomi di Indonesia karena adanya pandemi covid-19 yang menyebabkan kerugian baik pada dunia usaha maupun pemerintahan. Hal ini juga tentu berkaitan pada kinerja anggaran dimana keberhasilan pemerintah dalam menggunakan anggaran terlihat pada perbandingan realisasi dengan target yang telah direncanakan sebelumnya.

Salah satu kendala pertumbuhan ekonomi adalah tertundanya penyerapan anggaran belanja pemerintah, sehingga pembangunan juga terhambat. Dalam laman berita di situs Kementerian Keuangan pada tanggal 6 Agustus 2020, Wakil Menteri Keuangan meminta Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagai Direktorat yang memiliki tugas di bidang pelaksanaan anggaran untuk mendukung upaya percepatan penyerapan anggaran secara tepat dan cepat dengan memperhatikan tata kelola yang baik. Selain itu Wakil Menteri Keuangan memberikan arahan bagi Kantor Wilayah (Kanwil) DJPB untuk meningkatkan pelayanan/ menghindari penundaan (*delay*) administrasi, mengintensifkan pembinaan terhadap satker pengelola, proaktif membantu menyelesaikan kendala pelaksanaan anggaran, memastikan kelancaran pelaksanaan anggaran, memberikan pemahaman urgensi belanja Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) dan menyampaikan rekomendasi penyempurnaan kebijakan. Lambatnya penyerapan anggaran pada pemerintah

menjadi salah satu masalah klasik, yang hampir terjadi setiap tahunnya. Belanja Kementerian Negara/Lembaga juga menghasilkan pola belanja dengan karakteristik penyerapan yang kurang proporsional yaitu melambat di triwulan pertama dan kedua bahkan masih melambat di triwulan ketiga tetapi melonjak pada triwulan keempat. Realisasi belanja yang tertunda ini dapat menyebabkan tertundanya manfaat yang akan diterima masyarakat (Kristianingsih et al., 2022)

Rendahnya penyerapan Anggaran di Indonesia merupakan fenomena yang terjadi setiap tahunnya baik pada pemerintah pusat maupun daerah. Evaluasi kinerja anggaran dipenuhi dengan melakukan perhitungan realisasi atas anggaran yang dikelola dan parameter kinerja anggaran berdasarkan (Permenkeu, 2021) terlihat data dari Laporan hasil pemeriksaan (LHP) Tahun anggaran 2020 bahwa 9 organisasi pemerintah daerah (OPD) dengan kategori nilai kinerja penyerapan anggaran lebih dari 90% dengan kriteria sangat baik lalu 23 OPD dengan kategori nilai kinerja penyerapan anggaran antara 80-90% dengan kriteria baik, dan ada 7 OPD dengan kategori nilai kinerja penyerapan anggaran antara 60-80% dengan kriteria cukup. Selain memberikan opini atas laporan keuangan, BPK juga melakukan pemeriksaan terhadap Sistem Pengendalian Intern dan Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan. Sistem Pengendalian Intern dalam kerangka pelaporan keuangan adalah suatu proses integral yang dirancang dan diimplementasikan oleh entitas untuk memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian tujuan entitas terkait dengan : (i) Efektivitas dan efisiensi operasi, (ii) Kendala dari laporan keuangan, (iii) Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, dan (iv) Pengamanan aset. BPK melakukan pengujian

terhadap efektivitas pengendalian intern yang diterapkan oleh entitas dalam menjalankan kegiatannya secara mengkaji kemungkinan terjadinya kesalahan (error) dan kecurangan (fraud). Sementara pemeriksaan aspek Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan merupakan pemeriksaan untuk menilai apakah hal pokok (subject matter) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (yang digunakan sebagai kriteria). Tujuan pemeriksaan kepatuhan adalah untuk menyediakan informasi ke pengguna (intended user) Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) apakah entitas yang diperiksa mengikuti/mematuhi peraturan perundang-undangan, keputusan legislatif, kontrak, dan kode etik (codes of conduct) yang ditetapkan. (Provinsi & Utara, 2021)

Permasalahan dalam penyerapan anggaran pemerintah merupakan tidak terpenuhinya target penyerapan anggaran terutama pada semester I, sehingga terjadi penumpukan belanja pemerintah di triwulan terakhir (Nugroho & Alfarisi, 2017). Padahal satuan kerja telah berkomitmen untuk merealisasikan anggaran sesuai dengan rencana kegiatan dan sudah dituangkan dalam halaman III Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Namun ternyata rencana penarikan dana yang dituangkan dalam halaman III DIPA dibuat tidak realistis dan tidak mencerminkan rencana yang sesungguhnya. (Sirin et al., 2020)

Pemerintah daerah (Pemda), setiap tahunnya menyusun perencanaan keuangan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian untuk penyusunan berdasarkan program dan kegiatan dalam batas waktu yang dinyatakan dalam satuan uang dan barang.

Anggaran merupakan elemen kunci dalam pengendalian untuk menjamin keselarasan dan kesesuaian antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan anggaran adalah kegiatan menyusun rencana pendapatan, pengeluaran, dan pembiayaan dalam jangka waktu tertentu. Proses pelaksanaan suatu penganggaran menitik beratkan pada proses penentuan jumlah uang yang harus dikeluarkan untuk pemenuhan kebutuhan pembangunan daerah. Proses penyelesaian anggaran harus mempertimbangkan beberapa faktor agar tercipta tujuan keefektifan dan tepat guna sebagai bentuk pertanggung jawaban. (Anandah & Aufa, 2023)

Berdasarkan dari kategori tingkat penyerapan anggaran, beberapa OPD masih belum memaksimalkan penyerapan anggaran artinya belum mencapai kinerja anggaran >90%, maka dari itu tata kelola perencanaan anggaran, kualitas aparatur, dan komitmen pimpinan belum memenuhi syarat pengoptimalan dan masih perlu diperbaiki sesuai dengan ketentuan yang berlaku, seperti melaksanakan evaluasi kinerja anggaran disesuaikan dengan Rencana kerja, dapat dipahami bahwa proporsi realisasi anggaran dapat ditentukan melalui persentase penyerapan anggaran pada tahun 2020 dimana hal ini berpengaruh terhadap kinerja anggaran yang harus di optimalkan setiap tahunnya. Salah satu indikator yang menunjukkan berhasilnya suatu program ataupun kebijakan yang dilaksanakan oleh pemerintah adalah realisasi anggaran (Anfujatin., 2016). Target aturan yang tidak terserap maksimal bisa mengakibatkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tidak terealisasi dengan baik. Terbatasnya asal penerimaan negara mewajibkan pemerintah supaya prioritas aktivitas dan alokasi aturan disusun menggunakan

efisien dan efektif. Kondisi penyerapan anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia mempunyai kondisi yang hampir sama, seperti yang diistilahkan oleh Bank Dunia yaitu lambat di awal tahun namun menumpuk di akhir tahun.(Motivasi et al., 2022)

Kota Medan merupakan kota terbesar ketiga di Indonesia setelah DKI Jakarta, dan Surabaya serta kota terbesar di luar Pulau Jawa, sekaligus terbesar di Pulau Sumatra. Kota Medan merupakan pintu gerbang wilayah Indonesia bagian barat dengan keberadaan Pelabuhan Belawan dan Bandar Udara Internasional Kualanamu yang merupakan bandara terbesar kedua di Indonesia. Akses dari pusat kota menuju pelabuhan dan bandara dilengkapi oleh jalan tol dan kereta api. Medan adalah kota pertama di Indonesia yang mengintegrasikan bandara dengan kereta api. Berbatasan dengan Selat Malaka, Medan menjadi kota perdagangan, industri, dan bisnis yang sangat penting di Indonesia. Pada tahun 2022, Kota Medan memiliki penduduk sebanyak 2.494.512 jiwa, dengan kepadatan penduduk 9.413 jiwa/km<sup>2</sup>.

Anggaran Pemerintah dan Belanja Daerah (APBD) merupakan rancangan keuangan tahunan yang disusun oleh pemerintah daerah atas hasil persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Penggunaan APBD adalah sebagai prosedur utama dalam menentukan jumlah pengeluaran serta pendapatan. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan kesejahteraan umum di daerah tersebut. Selain itu, APBD juga mendukung pemerintah daerah dalam hal pengambilan keputusan, perencanaan pembangunan daerah, dan perizinan pengeluaran di masa yang akan datang. Pelaksanaan proyek jangka panjang di

daerah tertentu menggunakan APBD sebagai acuannya. Bila tidak ada persetujuan terkait APBD, maka proyek akan mangkrak.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA) merupakan suatu laporan yang menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, pembiayaan, dan sisa lebih/kurang pembiayaan anggaran, yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode.

Realisasi Anggaran Belanja Pemerintah Kota Medan pada tahun 2018-2022 menunjukkan bahwa :

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Anggaran Pemerintah Belanja Daerah Kota Medan Tahun**  
**2018-2022**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Ketercapaian Realisasi
2018	5.238.970.000.000	4.253.620.000.000	1.19%
2019	6.118.770.000.000	5.518.770.000.000	0.19%
2020	6.098.220.000.000	4.121.590.000.000	7.59%
2021	5.196.470.000.000	5.023.080.000.000	6.66%
2022	6.422.200.000.000	5.449.340.000.000	4.85%

**Sumber : Portal Data SIKD 2023**

Penyerapan APBD Kota Medan masih tergolong rendah/tidak terserap seluruhnya. Untuk tahun 2018 persentase penyerapan anggaran sebesar 81,19% dari dana yang disahkan. Pada tahun 2019 sudah mengalami peningkatan yang signifikan yakni 90,19%. Pada tahun 2020 mengalami penurunan yang signifikan menjadi 67,59%. pada tahun 2021 persentase penyerapan kembali mengalami peningkatan signifikan yakni 96,66% dan pada tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup signifikan lagi menjadi 84.85%. Dalam 5 tahun terakhir hanya tahun 2021 persentase penyerapan bisa dikatakan tinggi hampir mendekati 100%, namun untuk penyerapan anggaran 1 tahun itu minimal 90% dari dana yang

disahkan oleh lembaga legislatif. Penyerapan anggaran yang rendah menyebabkan masyarakat merugi. Dalam hal ini dari pengamat PSKK atau disebut Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan di Universitas Gajah Mada (UGM), Satria Aji Imawan (Friana, 2018) menjelaskan bahwasannya permasalahan tersebut membawa dampak secara langsung terhadap masyarakat dikarenakan program yang dilakukan pemerintah mengalami hambatan. Menurutnya, pemerintah perlu melakukan perbaikan dan pengoptimalan serapan anggaran setiap OPD atau Organisasi Perangkat Daerah. Apabila hal ini tidak dilakukan maka akan membawa pengaruh bagi kepercayaan khalayak Publik untuk performa Kepala Daerah. Publik mempunyai tingkat sensitivitas tinggi untuk anggaran. Oleh karena itu Publik tidak akan bersikap menerima dan biasa saja. Sebaliknya, Publik akan merasa berontak dan marah apabila serapan anggaran rendah dikarenakan hal tersebut merupakan pacuan utama sorotan Publik dalam memantau performa pemerintah. (Nursela et al., 2022)

Berdasarkan fenomena yang terjadi tentunya ini menimbulkan permasalahan karena tidak proporsionalnya penyerapan anggaran di sepanjang tahun anggaran. Menurut Halim (2017) faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran meliputi lemahnya perencanaan anggaran, lamanya proses pembahasan anggaran, lambannya proses tender, ketakutan pejabat dalam menggunakan anggaran, keterbatasan sumber daya manusia, peraturan/petunjuk teknis dan pelaksanaan kegiatan. Penyerapan anggaran yang rendah tentunya akan menyebabkan potensi kerugian bagi perekonomian nasional. Efek berganda (*multiplier effect*) yang diharapkan dari anggaran yang dikeluarkan pemerintah

dalam perekonomian nasional menjadi sia-sia. (Sirin et al., 2020)

Adapun faktor pertama yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran yaitu Perencanaan Anggaran. Perencanaan Anggaran merupakan penjelasan mengenai rencana yang terperinci pemasukan dan pembiayaan organisasi, agar semua pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Menurut penelitian yang dilakukan Halim (2014) menjelaskan bahwa serapan anggaran dikatakan baik apabila dimulai oleh perencanaan anggaran yang baik pula, apabila tidak terdapat perencanaan, maka hal tersebut dianggap mustahil untuk terwujud. Penelitian yang dilakukan (Harahap et al., 2020) menampilkan bahwasannya perencanaan dalam anggaran membawa pengaruh bagi serapan anggaran. Lain halnya dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Rifai et al., 2016) dengan menampilkan bahwasannya perencanaan dalam anggaran tidak membawa pengaruh bagi serapan anggaran. (Nursela et al., 2022). Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Gagola et al (2016) menyimpulkan bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi oleh perencanaan anggaran. Sejalan dengan penelitian Dwiwana (2017) yang menyebutkan bahwa variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan. Menurutnya penyusunan perencanaan anggaran sudah menggunakan pendekatan anggaran berbasis kinerja, dengan instrumen capaian kinerja, indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga dan standar pelayanan minimal. (Oktaliza et al., 2020). Menurut sumber <https://dprd.pemkomedan.go.id> Badan Anggaran DPRD Kota Medan melaksanakan Rapat Finalisasi Pembahasan Ranperda Kota Medan tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2022, Senin

(10/07/2023) menyatakan bahwa "Yang pertama dari sisi PAD yang telah dibahas dan dipelajari. Walaupun diberbagai pos-pos pendapatan ada yang sudah cukup baik, tetapi pendapatan pajak dan retribusi daerah potensinya perlu ditingkatkan, karena masih ada di bawah 70 persen. Kemudian dari sisi belanja daerah masih ada terjadi SiLPA, tentu SiLPA ini disebabkan beberapa hal", kata BahrumSyah. Dikutip dari pernyataan Dirjen Perimbangan Keuangan Kemenkeu, dalam penyusunan APBD angka SILPA ini seharusnya sama dengan nol. Artinya bahwa penerimaan pembiayaan harus dapat menutup defisit anggaran yang terjadi. Misalnya dalam APBD terdapat defisit anggaran sebesar Rp100 miliar, ditutup dengan penerimaan pembiayaan (pembiayaan netto) sebesar Rp100 miliar, maka SILPA-nya adalah Rp0, tetapi jika terdapat defisit anggaran sebesar Rp100 miliar dan ditutup dengan penerimaan pembiayaan (pembiayaan netto) sebesar Rp120 miliar (SILPA Positif), yang berarti bahwa secara anggaran masih terdapat dana dari penerimaan pembiayaan Rp20 miliar yang belum dimanfaatkan untuk membiayai Belanja Daerah dan/atau Pengeluaran Pembiayaan Daerah. SILPA Positif ini perlu dialokasikan untuk menunjang program-program pembangunan di daerah. Oleh karena itu, makin besar jumlah SiLPA maka makin besar pula jumlah yang belum dimanfaatkan oleh Pemda untuk membiayai Belanja Daerah dan/atau Pengeluaran Pembiayaan Daerah.

Jadi kesimpulan dari keputusan rapat tersebut ialah "Saran kita kepada Pemerintah Kota Medan agar melakukan perencanaan penganggaran lebih matang lagi agar target-target belanja daerah bisaterealisasi, seperti belanja pegawai harus dievaluasi kembali, belanja barang dan jasa harus ditabulasi kembali agar tidak

terjadi SiLPA. Karena APBD yang sehat itu ialah APBD yang SiLPAnya tidak terlalu besar”.

Selanjutnya faktor kedua yang mempengaruhi Penyerapan Anggaran yaitu Pelaksanaan Anggaran. Pelaksanaan Anggaran merupakan tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Suatu hal yang mungkin terjadi dimana anggaran yang disusun dengan baik ternyata tidak dilaksanakan dengan tepat, tetapi tidak mungkin anggaran yang tidak disusun dengan baik dapat diterapkan secara tepat. Pelaksanaan Anggaran dapat mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Pelaksanaan merupakan aktivitas usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan (BPKP, 2011). Thomas (2018), proses anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Dikutip dari sumber <https://www.kompas.id> Pemerintah Kota Medan menyebut minimnya realisasibelanja daerah 2021 karena terlambatnya pembayaran ke pihak ketiga. Pekerjaan dan program pemerintah disebut hampir semuanya sudah berjalan. Pembayaran pun akan dikebut pada akhir tahun ini untuk memaksimalkan serapan anggaran daerah. ”Pada prinsipnya pekerjaan dan kegiatan itu sudah berjalan hampir semuanya,” kata Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Medan Zulkarnain, Rabu (24/11/2021). Menteri Dalam Negeri Tito Karnavian sebelumnya mengingatkan sejumlah daerah yang serapan anggarannya masih sangat minim. Kota Medan menjadi salah satu kota dengan serapan anggaran paling rendah di Indonesia, yakni 46,22 persen sampai akhir Oktober. Dari total Rp 5,73 triliun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

Kota Medan 2021, baru Rp 2,64 triliun belanja yang sudah terealisasi.

**Tabel 1.2**  
**Kualifikasi Pendidikan Bidang Keuangan di SKPD/OPD**  
**Pemerintah Kota Medan 2019**

Kualifikasi Pendidikan Bidang Keuangan (Orang)						
S2		S1		D3		SMA
Akuntansi	Non Akuntansi	Akuntansi	Non Akuntansi	Akuntansi	Non Akuntansi	
1	3	10	17	5	7	8

Sumber: Pemko Medan, 2024

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia di kantor Pemko Medan masih didominasi oleh lulusan Strata 1 yang bukan bidang akuntansi. Fenomena yang dijumpai masih ditemukan kesenjangan antara kompetensi sebagai syarat tugas pokok dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Harus diakui masih ada permasalahan yang terjadi dimana staf pengelola keuangan dan penyusunan laporan keuangan yang terlibat dalam pengelolaan keuangan masih kurang memiliki keterampilan dalam bidang akuntansi. Hal ini sesuai dengan penelitian Oktaliza, dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi penyerapan anggaran. Berlawanan dengan penelitian Rifai, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran.

Faktor ketiga yang mempengaruhi Penerapan Anggaran yaitu Kualitas Sumber Daya Manusia. Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan kesanggupan tiap-tiap karyawan baik didalam menyelesaikan pekerjaannya, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya. Selanjutnya masing-masing organisasi swasta maupun Publik perlu melakukan pembangunan SDM yang memiliki profesionalitas dan berkualitas. SDM berkualitas mampu membawa

daya unggul suatu organisasi di zaman modern iglobalisasi dalam menghadapi lingkungan hingga kondisi masyarakat yang bersifat dinamis. Tidak dikecualikan masing-masing OPD untuk melaksanakan program kerja utamanya untuk melakukan penyusunan penganggaran. Terutama dalam hal regulasi yang menjadi pedoman kerja, maka diperlukan pegawai yang memiliki kualitas dalam mengambil suatu keputusan S. I. Putri (2014). Hal ini didukung dengan penelitian Ardinisari (2019) dan (Hamidah et al., 2020) menemukan bahwasannya kualitas SDM membawa pengaruh bagi serapan anggaran. Lain halnya dalam studi yang dilaksanakan oleh Rerung et al. (2017) menjelaskan bahwasannya kualitas SDM tidak membawa pengaruh bagi serapan anggaran. (Nursela et al., 2022). Namun, Rifai (2011) dan Rerung et al (2016) mengungkapkan bahwa dalam konsep teori *stewardship*, Sumber Daya Manusia yang tidak memiliki sertifikat yang memadai, tidak pernah mengikuti pelatihan, dan bahkan sering terjadi perangkapan tugas menyebabkan proses penyerapan anggaran menjadi tidak baik. Merujuk kepada berbagai hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil ketidakkonsistenan hasil yang mempengaruhi penyerapan anggaran atau kualitas penyerapan anggaran, diduga terdapat faktor lain yang mempengaruhi.

Faktor lain yang mempengaruhi tersebut dapat memperkuat atau memperlemah hubungan kedudukan faktor-faktor lainnya. Salah satu faktor yang diyakini mampu mempengaruhi hubungan tersebut adalah Sistem Pengendalian Internal. Seperti dalam penelitian Saptarini (2017) dan Wulandari et al. (2020) yang memberi hasil Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap kinerja

keuangan dan kinerja anggaran sebesar 26% dan 31.4%. Dalam penelitian Darmawan (2016) dan Kewo (2014) memberikan hasil yang sama bahwa Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Selain itu, secara rasional Sistem Pengendalian Internal yang dijalankan dengan kepatuhan oleh semua anggota organisasi khususnya pengelola anggaran, maka penyerapan anggaran tidak akan menumpuk pada akhir tahun dan dapat terealisasi secara proporsional di tiap-tiap triwulannya. Sehingga Sistem Pengendalian Internal selain memiliki peran sebagai variabel independen diduga juga berperan sebagai variabel moderating. Sehingga, sebagai kebaruan dalam penelitian ini adalah menambahkan sistem pengendalian internal sebagai variabel moderasi.(Kristianingsih et al., 2022).

**Tabel 1.3**  
**SPIP BBPVP Medan**

Komponen, Unsur, dan Subunsur	Bobot Komponen	Nilai
<b>PENETAPAN TUJUAN</b>		
Kualitas Sasaran Strategis	50.00%	
Kualitas Strategi Pencapaian Sasaran Strategis	50.00%	
<b>SUB JUMLAH PERENCANAAN</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,00</b>
<b>BOBOT PERENCANAAN</b>	<b>40.00%</b>	<b>2,00</b>
<b>STRUKTUR DAN PROSES</b>		
Lingkungan Pengendalian		
Penilaian Risiko		
Kegiatan Pengendalian		
Informasi dan Komunikasi		
Pemantauan		
<b>SUB JUMLAH STRUKTUR DAN PROSES</b>	<b>100.00%</b>	
<b>BOBOT STRUKTUR DAN PROSES</b>	<b>30.00%</b>	<b>0,729</b>
<b>PENCAPAIAN TUJUAN SPIP</b>		
<b>Efektivitas dan Efisiensi</b>		
Capaian Outcome	15%	
Capaian Output	15%	
<b>Keandalan Laporan Keuangan</b>		
Opini LK	25%	
<b>Pengamanan atas Aset</b>		
Keamanan Administrasi	10%	
Keamanan Fisik	5%	
Keamanan Hukum	10%	
<b>Ketaatan pada Peraturan</b>		
Temuan Ketaatan – BPK	20%	
<b>SUB JUMLAH PENCAPAIAN TUJUAN SPIP</b>	<b>100,00%</b>	
<b>BOBOT HASIL</b>	<b>30.00%</b>	<b>0,855</b>
<b>TOTAL NILAI MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP</b>		<b>3,584</b>

Dengan klasifikasi di atas, penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Balai Besar Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (SPIP BBPVP) Medan pada level terdefinisi atau level 3 menunjukkan bahwa BBPVP Medan telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaiannya telah relevan dan terintegrasi, serta pengendalian telah dilaksanakan namun belum efektif karena kebijakan manajemen risiko belum terintegrasi dan belum dilakukan evaluasi secara berkala. Berdasarkan referensi penelitian terdahulu dan fenomena yang telah dijelaskan dari berbagai sumber resmi, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi Pada OPD Kota Medan”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang peneliti angkat dalam tulisan ini akan membahas mengenai “Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi Pada OPD Kota Medan”.

Berikut ini adalah identifikasi masalah dalam penelitian ini :

1. Pada Penyerapan Anggaran Pemerintah Kota Medan masih mengalami fluktuasi yang sangat signifikan dari tahun sebelum dan sesudahnya.
2. Perencanaan yang buruk atau tidak sesuai dengan kebutuhan aktual dapat menyebabkan alokasi anggaran yang tidak efisien, sehingga menghambat

penyerapan anggaran, dan terjadinya SiLPA

3. Kompetensi sumber daya manusia di kantor Pemko Medan masih didominasi oleh lulusan Strata 1 yang bukan bidang akuntansi
4. SPIP BBPVP Medan pada level terdefinisi atau level 3 menunjukkan bahwa BBPVP Medan telah mampu mendefinisikan kinerjanya dengan baik dan strategi pencapaiannya telah relevan dan terintegrasi, serta pengendalian telah dilaksanakan namun belum efektif karena kebijakan manajemen risiko belum terintegrasi dan belum dilakukan evaluasi secara berkala
5. Pemerintah Kota Medan menyebut minimnya realisasi belanja daerah pada tahun 2021 karena terlambatnya pembayaran ke pihak ketiga, hal ini menyebabkan ketidakmampuan untuk melaksanakan proyek atau program yang menghambat kemampuan untuk menggunakan anggaran yang dialokasikan.
6. Kurangnya pemahaman tentang sistem anggaran, termasuk prosedur pengajuan, persetujuan, dan pelaporan anggaran, dapat menyebabkan kesalahan atau keterlambatan dalam proses yang diambil dari kejadian tahun 2021 dan 2022 di Kota Medan

### **1.3. Rumusan Masalah**

1. Apakah Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran
2. Apakah Pelaksanaan Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran
3. Apakah Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran

4. Apakah Sistem Pengendalian Internal mampu memoderasi hubungan Perencanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kota Medan
5. Apakah Sistem Pengendalian Internal mampu memoderasi hubungan Pelaksanaan Anggaran dengan Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kota Medan
6. Apakah Sistem Pengendalian Internal mampu memoderasi hubungan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kota Medan

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

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dijelaskan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada Pengaruh Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran
2. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran
3. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis apakah ada Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran
4. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal sebagai variable moderasi dalam pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Medan
5. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal sebagai variable moderasi dalam pengaruh Pelaksanaan Anggaran

terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Medan

6. Untuk mengetahui, menguji dan menganalisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal sebagai variable moderasi dalam pengaruh Kualitas Sumber daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Medan

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah :

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Memberikan sumbangan pemikiran atas pengembangan ilmu pengetahuan baik secara umum pada bidang ilmu keuangan daerah dan kemudian secara khusus pada bidang sektor publik (anggaran/keuangan). Memberikan tambahan informasi kepada penelitian dibidang keuangan daerah yang menyangkut dengan sektor publik pada khususnya mengenai topik Perencanaan Penganggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Sistem Pengawasan Internal serta Penyerapan Anggaran

#### **2. Kontribusi Kebijakan**

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah untuk kebijakan terhadap penyerapan anggaran yang sangat penting agar bisa memastikan efisiensi, transparansi, dan keberlanjutan penggunaan anggaran dalam pemerintah kota medan

#### **3. Kegunaan Praktis**

Agar dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang penelitian seperti mulai dari proses pengumpulan data, pengolahan data, sampai dengan

penyajian dalam bentuk karya ilmiah. Bagi pemerintah Kota Medan, yaitu dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai masukan atau sumbangan pemikiran bagi pemerintah daerah dalam peningkatan penyerapan anggaran yang dilakukan oleh pemerintah.

4. Bagi akademik, yaitu dari hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai bahan kajian serta referensi pada penelitian selanjutnya yang dilakukan dengan topic yang berkaitan dengan judul penelitian

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Grand Theory***

*Grand theory* dalam penelitian ini adalah bagian dari *agency theory* yaitu *stewardship theory*. Teori *Stewardship* merupakan teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori ini berasumsi bahwa manajemen sebagai pihak yang berintegritas tinggi, memiliki kejujuran dan mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab melaksanakan tindakan sebaik-baiknya yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Dalam teori ini manajer akan lebih mementingkan kredibilitas atau kepercayaan publik. Berdasarkan asumsi teori *stewardship* yang menyatakan bahwa manajer akan berusaha mengelola sumber daya secara maksimal dan mengambil keputusan yang terbaik bagi kepentingan organisasi dan bekerja berdasarkan pemikiran bahwa keuntungan (pemenuhan kebutuhan) manajer atau steward dan pemilik atau prinsipal berasal dari organisasi yang kuat dan juga secara ekonomi. Dikaitkan dengan kualitas laporan keuangan pemerintah daerah manfaatnya ke teori *stewardship* yaitu informasi lebih berkualitas, berdasarkan teori ada hubungan positif antara kualitas laporan keuangan pemerintah daerah dengan teori *stewardship*.

Pemerintah yang bertindak sebagai manajer mempunyai kewajiban menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna informasi keuangan pemerintah yang bertindak sebagai prinsipal dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan, baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik. (Sohail Aslam<sup>1</sup>, Maqsood Ahmad<sup>2</sup>, 2021)

Menurut Donaldson et al (1991), teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidak termotivasi oleh kepentingan-kepentingan individu melainkan lebih fokus dengan tujuan organisasi. Teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Berdasarkan teori *stewardship*, prinsipal mengharapkan tanggung jawab bersama sesuai dengan kontribusi *steward*.

Suatu model teori *stewardship*, terdapat suatu model yang didasarkan pada pelayan yang memiliki perilaku dimana dia dapat dibentuk agar selalu dapat diajak bekerjasama dalam organisasi, memiliki perilaku kolektif atau berkelompok dengan utilitas tinggi daripada individunya dan selalu bersedia untuk melayani, model ini disebut dengan *model of man*. Pada teori *stewardship* terdapat suatu pilihan antara perilaku *self serving* dan pro-organisational, perilaku pelayan tidak akan dipisahkan dari kepentingan organisasi adalah bahwa perilaku eksekutif disejajarkan dengan kepentingan principal dimana para *steward* berada. *Steward* akan menggantikan atau

mengalihkan *self serving* untuk berperilaku kooperatif (Anton, 2010). Kesimpulannya, meskipun kepentingan antara *steward* dan *principal* berbeda, *steward* tetap akan menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan.

Teori ini dapat dihubungkan dengan sektor publik karena pihak *steward* bertindak berdasarkan keinginan *Principal*. Maksudnya pihak pemerintah akan melakukan tugasnya sesuai dengan keinginan dan kepentingan rakyat. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan output yang maksimal ini akan memberikan tingkat kepuasan yang maksimal terhadap pihak *principal*. Dengan begitu *principal* akan menilai kinerja yang dilakukan oleh *Steward* sangat baik. (Oktaliza et al., 2020)

Objek dalam penelitian ini merupakan bagian dari organisasi sektor publik yaitu pemerintah daerah. Penelitian ini akan menguji efek pembelajaran teori *stewardship* terhadap perencanaan, pelaksanaan, kualitas sumber daya manusia, dan dampaknya terhadap penyerapan anggaran dengan sistem pengendalian internal sebagai *variable moderasi*.

## **2.1.2. Penyerapan Anggaran**

### **1. Definisi Penyerapan Anggaran**

Penyerapan anggaran merupakan tahap penyusunan dan penetapan anggaran sampai dengan tahap pertanggung jawaban anggaran, pelaksanaan anggaran yang terkait dengan kegiatan pengelolaan keuangan negara yang

dilakukan oleh para pejabat instansi kementerian/negara atau lembaga yang nerlaku. (Rudi Junjungan Sirait et al., 2022)Penyerapan anggaran merupakan kemampuan suatu Kementerian/Lembaga dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada. Menurut Penelitian yang dilakukan (Malahayati et al., 2015) Penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakannya. Penyerapan anggaran pemerintah daerah merupakan suatu akumulasi dari penyerapan anggaran yang dilakukan oleh OPD. Menurut Noviwijaya dan Rohman (2013) Penyerapan anggaran OPD merupakan “proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran”. Kemampuan penyerapan anggaran dianggap baik dan berhasil apabila realisasi penyerapan anggaran sesuai dengan aktual fisik pekerjaan yang dapat diselesaikan, dengan anggapanbahwa fisik aktual pekerjaan tersebut relatif sama dengan target penyelesaian pekerjaan yang direncanakan (Lusiana, 1997 dalam Nugroho dan Ananda, 2013). Penyerapan anggaran OPD akan baik apabila kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki satuan kerja baik. United Nations Development Programs (2008) mengartikan kapasitas SDM sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau individu, yang mengacu pada keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimilikinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.

## **2. Indikator Penyerapan Anggaran**

Menurut (Sri Wahyuni, Rina Asmeri, 2022) dalam Fitri Syarah (2016:44), menyatakan bahwa indikator penyerapan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Memenuhi target yang telah ditetapkan;
2. Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan;
3. Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna anggaran;
4. Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran.

### **2.1.3. Sistem Pengendalian Internal**

#### **1. Definisi Sistem Pengendalian Internal**

Satuan Pengawasan Internal merupakan satuan pengawasan yang dibentuk untuk membantu terselenggaranya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas unit kerja di lingkungan Kemdiknas. Menurut penelitian yang dilakukan (Kennedy et al., 2020) Sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) merupakan suatu upaya untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumber daya suatu organisasi, serta berperan penting dalam pencegahan dan pendeteksian kecurangan. SPIP merupakan suatu upaya pemerintah dalam memberikan pedoman bagi pemerintah daerah agar pengelolaan keuangan dapat di implementasikan secara akuntabel dan transparan. Hal-hal pokok yang penting dalam mewujudkan pengendalian yang efektif yaitu adanya perlindungan fisik terhadap harta, adanya

pemisahan fungsi organisasi yang saling berkaitan, serta adanya *audit trail* yang memadai; dan sumber daya manusia yang optimal.

Penelitian yang dilakukan (Helwig et al., n.d.) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 yang menjelaskan tentang Sistem pengendalian intern pemerintah bahwa pengelolaan keuangan daerah yang lebih akuntabel dan transparan dapat dicapai apabila seluruh pimpinan dan stafstaf di daerah menyelenggarakan kegiatan pengendalian pada keseluruhan kegiatannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban secara tertib, terkendali, efektif dan efisien. Menurut Moeller (2007:4) menyampaikan pendapat bahwa pengendalian intern dapat dilihat sebagai proses yang terintegrasi pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundangundangan yang dapat dilihat pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Anggaran yang berkualitas saja belum tentu menjamin keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan apabila suatu rencana mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil jika tidak dilakukan pengendalian. Dalam hal ini terdapat tiga aspek utama yang dapat mendukung keberhasilan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam anggaran yaitu pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan

## 2. Manfaat/Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Anggaran yang berkualitas saja belum tentu menjamin keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan apabila suatu rencana mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil jika tidak dilakukan pengendalian. Dalam hal ini terdapat tiga aspek utama yang dapat mendukung keberhasilan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam anggaran yaitu pengawasan, pengendalian dan pemeriksaan (Mardiasmo : 2009 dalam edisah,2014). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dalam Gustika (2013) mengidentifikasi unsur SPIP di Indonesia mengacu pada unsur Sistem Pengendalian Intern yang telah dipraktikkan di lingkungan pemerintahan di berbagai negara, yaitu meliputi:

### a. Lingkungan Pengendalian

Pimpinan Instansi Pemerintah dan seluruh pegawai harus menciptakan dan memelihara lingkungan dalam keseluruhan organisasi yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk mendukung terhadap sistem pengendalian intern dan manajemen yang sehat.

### b. Penilaian Risiko

Pengendalian intern harus memberikan penilaian atas risiko yang dihadapi unit organisasi baik dari luar maupun dari dalam. Dalam rangka penilaian risiko pimpinan Instansi Pemerintah perlu menetapkan tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Tujuan Instansi Pemerintah memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan

terikat waktu. Tujuan Instansi Pemerintah tersebut wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai, sehingga untuk mencapainya pimpinan Instansi Pemerintah perlu menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen yang terintegrasi dengan rencana penilaian risiko.

c. Kegiatan Pengendalian

Kegiatan pengendalian membantu memastikan bahwa arah pimpinan Instansi Pemerintah dilaksanakan pada kegiatan pengendalian harus efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi serta sesuai dengan ukuran, kompleksitas dan sifat dari tugas serta fungsi suatu instansi pemerintah yang bersangkutan.

Penyelenggaraan kegiatan pengendalian diutamakan pada kegiatan pokok Instansi Pemerintah dibawah ini :

1. Reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
2. Pembinaan sumber daya manusia/Pegawai Pemerintahan.
3. Pengendalian atas pengelolaan sistem informasi.
4. Pengendalian fisik atas aset.
5. Penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja.
6. Pemisahan fungsi.
7. Otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting.
8. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian.
9. Pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya.
10. Akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya.

11. Dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Intern serta transaksi dan kejadian penting.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi harus dicatat dan dilaporkan kepada Instansi Pemerintah dan pihak lain yang ditentukan. Informasi disajikan dalam suatu bentuk dan sarana tertentu serta tepat waktu yang diselenggarakan secara efektif sehingga memungkinkan pimpinan Instansi Pemerintah melaksanakan pengendalian dan tanggungjawabnya.

Dalam hal ini pimpinan Instansi Pemerintah wajib mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan informasi dalam bentuk dan waktu yang tepat. Berkaitan dengan pengkomunikasian informasi, wajib diselenggarakan secara efektif, dengan cara sebagai berikut:

1. Menyediakan dan memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi
2. Mengelola, mengembangkan, dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

e. Pemantauan Pengendalian Intern

Pemantauan harus dapat menilai nilai informasi kinerja dari waktu ke waktu dan memastikan bahwa rekomendasi hasil audit dan revid lainnya dapat segera ditindak lanjuti. Pemantauan sistem pengendalian intern dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut hasil rekomendasi audit dan revid lainnya.

Pemantauan pengendalian intern pada dasarnya adalah untuk memastikan apakah sistem pengendalian intern pada suatu instansi pemerintah telah berjalan sebagaimana yang diharapkan dan apakah perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan telah dilaksanakan sesuai dengan perkembangan. Unsur ini mencakup penilaian desain dan operasi pengendalian serta pelaksanaan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Pimpinan instansi harus menaruh perhatian serius terhadap kegiatan pemantauan atas pengendalian intern dan perkembangan misi organisasi. Pengendalian yang tidak dipantau dengan baik cenderung memberikan pengaruh yang buruk dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, agar kegiatan pemantauan menjadi lebih efektif, seluruh pegawai perlu mengerti misi organisasi, tujuan, tingkat toleransi risiko dan tanggung jawab masing-masing.(V.A.R.Barao et al., 2022)

### **3. Indikator Sistem Pengendalian Internal**

Menurut penelitian yang dilakukan (IG et al., 2019) Indikator Sistem Pengendalian Internal sebagai berikut :

#### **1. Lingkungan Pengendalian**

Merupakan suasana kerja yang diciptakan oleh manajemen dan karyawan dalam hal pengendalian internal. Kualitas dari struktur organisasi dan pengaturan tugas yang mendukung pengendalian internal. Sikap dan perilaku karyawan dan manajemen terhadap praktik-praktik pengendalian.

#### **2. Penilaian Resiko**

Proses identifikasi, analisis, dan manajemen risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Kualitas identifikasi dan analisis risiko yang dilakukan oleh organisasi. Langkah-langkah yang diambil untuk mengelola atau merespons risiko yang diidentifikasi.

### 3. Pengendalian

Kebijakan dan prosedur yang membantu memastikan pencapaian tujuan dan mengurangi risiko. Sejauh mana kontrol internal dapat mencegah atau mendeteksi kesalahan atau ketidakpatuhan. Kualitas dan relevansi kebijakan dan prosedur pengendalian internal.

### 4. Informasi dan Komunikasi

Aliran informasi yang memungkinkan pelaksanaan pengendalian internal. Efektivitas komunikasi di antara berbagai tingkatan dan departemen. Keakuratan, relevansi, dan waktu informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

### 5. Pemantauan

Evaluasi berkala untuk memastikan bahwa SPI berfungsi sebagaimana mestinya. Proses berkelanjutan untuk mengawasi dan mengevaluasi efektivitas SPI. Bagaimana organisasi melaporkan hasil pemantauan dan mengevaluasi kinerja SPI.

#### **2.1.4. Perencanaan Anggaran**

##### **1. Definisi Perencanaan Anggaran**

Perencanaan Anggaran merupakan unsur yang penting dalam sebuah organisasi. Perencanaan sebagai acuan dan penentuan aktivitas yang perlu dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Halim, 2017). Begitu juga Proses perencanaan anggaran merupakan salah satu langkah penting dalam pengelolaan anggaran. Perencanaan anggaran yang baik diperlukan agar dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang telah disusun tidak menemui hambatan, sehingga anggaran bisa terserap secara efektif dan tepat waktu. Rencana penyerapan anggaran sebenarnya sudah dituangkan dalam halaman III Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Namun ternyata rencana penarikan dana yang dituangkan dalam halaman III DIPA dibuat tidak realistis. Setiap pagu belanja berdasarkan kegiatan cukup dibagi rata dengan dua belas bulan. Hal ini tidak mencerminkan rencana penarikan dana yang sesungguhnya, karena tidak disesuaikan dengan jadwal kegiatan yang direncanakan. Kecuali pagu belanja gaji yang memang direalisasikan setiap bulan. Permasalahan inilah yang menunjukkan pentingnya perencanaan anggaran yang terukur sebagai pedoman dalam penyerapan anggaran, sehingga bisa dihindari penumpukan anggaran pada akhir tahun anggaran. (Sirin et al., 2020)

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masadepan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan

memperhitungkan sumber daya yang tersedia (Ramdhani & Anisa, 2017). Dalam konteks perencanaan pembangunan pemerintah, maka penyusunannya terutama berpedoman pada UU No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Untuk melaksanakan pembangunan pemerintah telah merencanakan target-target pembangunan dimasa mendatang. Perencanaan dalam rangka penyiapan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pemerintah daerah bersama-sama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam menyusun arah dan kebijakan umum yang disepakati sebagai pedoman dalam penyusunan APBD. Tolak ukur yang digunakan dalam melihat kesiapan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah adalah dengan melihat besarnya porsi/kontribusi terhadap APBD. APBD berdasarkan pasal 64 ayat (2) Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 dapat diartikan sebagai rencana operasional keuangan pemerintah daerah, dimana satu pihak menggambarkan perkiraan pengeluaran setinggi-tingginya guna membiayai kegiatan dan proyek daerah dalam setahun anggaran tertentu dan dipihak yang lain menggambarkan perkiraan penerimaan dan sumber-sumber suatu penerimaan daerah dalam menutupi pengeluaran-pengeluaran.

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks perencanaan pembangunan pemerintah, maka penyusunannya terutama berpedoman pada UU No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan

Nasional. Untuk melaksanakan pembangunan pemerintah telah merencanakan target-target pembangunan dimasa mendatang. (Sohail Aslam1, Maqsood Ahmad2, 2021)

## **2. Proses Perencanaan Anggaran**

Menurut Sukarna (2011:39) di dalam (Sohail Aslam1, Maqsood Ahmad2, 2021) anggaran daerah disusun yang berdasarkan dengan pendekatan kinerja, yaitu sistem anggaran yang harus mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kinerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Proses perencanaan anggaran pada sektor publik terdiri dari :

- a. Tahap persiapan : Anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia.
- b. Tahap ratifikasi : Pengesahan rencana anggaran yang dilakukan badan eksekutif dan badan legislatif agar menjadi anggaran final.
- c. Tahap implementasi : Dimilikinya system informasi akuntansi yang memadai dan handal untuk perencanaan dan pengendalian anggaran yang telah disepakati sebelumnya.
- d. Tahap pelaporan dan evaluasi : Jika tahap implementasi telah didukung dengan system akuntansi dengan system pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap pelaporan dan evaluasi ajang menemukan banyak masalah.

### **3. Manfaat / Tujuan Perencanaan Anggaran**

Pada dasarnya kualitas dari perencanaan anggaran sendiri menjadi sebuah hal yang penting untuk dibuat dengan pertimbangan yang matang. Karena pada pelaksanaannya akan berdampak langsung pada adanya kesejahteraan masyarakat yang nantinya pasti didapatkan. Sebab, seperti yang sudah dipahami bersama bahwa kesejahteraan masyarakat menduduki kebutuhan paling atas dibandingkan yang lainnya. Untuk itulah maka penting bagi setiap orang di pemerintahan saat ini agar benar benar memperhatikan kualitas dari perencanaan yang dilakukan. Tentu dalam hal ini perencanaan anggaran berbasis pada kinerja dinilai memiliki dampak positif pada penyerapan anggaran yang dialokasikan. (KOTLIEP, 2008)

### **4. Indikator Perencanaan Anggaran**

Menurut Muhammad Iqbal (2018:57) dalam (Sri Wahyuni, Rina Asmeri, 2022), indikator perencanaan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian dengan kebutuhan;

Indikator ini mengukur sejauh mana anggaran mencerminkan kebutuhan dan tujuan organisasi. Anggaran yang baik harus memasukkan semua biaya yang relevan dan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

2. Kesesuaian dengan aturan;

Indikator ini menilai sejauh mana anggaran mematuhi peraturan, kebijakan, dan standar yang berlaku. Anggaran yang sah harus sesuai dengan peraturan perpajakan, regulasi industri, dan kebijakan internal organisasi.

3. Mudah dipahami;

Indikator ini menunjukkan sejauh mana anggaran dapat dimengerti oleh pihak yang berkepentingan tanpa memerlukan penjelasan tambahan. Anggaran yang transparan dan jelas dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

4. Kesalahan administratif umum terjadi dan dilakukan revisi;

Indikator ini menilai sejauh mana anggaran memperhitungkan kesalahan administratif yang mungkin terjadi dan apakah terdapat prosedur revisi yang efektif.

5. Partisipatif.

Indikator ini menunjukkan sejauh mana proses perencanaan anggaran melibatkan partisipasi dari berbagai pihak dalam organisasi. Partisipasi dapat meningkatkan pemahaman dan akseptabilitas anggaran.

### **2.1.5. Pelaksanaan Anggaran**

#### **1. Definisi Pelaksanaan Anggaran**

Pelaksanaan Anggaran yaitu tahapan dimana suatu sumber daya digunakan untuk kepentingan kebijakan anggaran. Menurut (Sohail Aslam<sup>1</sup>, Maqsood Ahmad<sup>2</sup>, 2021) mendefinisikan bahwa Pelaksanaan anggaran adalah tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai (Ramdhani & Anisa, 2017). Pelaksanaan anggaran merupakan suatu aktivitas atau usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah disusun dan telah ditetapkan (BPKP,2010). Proses pelaksanaan meliputi

pengaturan atas penggunaan alat-alat yang diperlukan, bagaimana cara melaksanakannya dan dimana tempat pelaksanaannya. Pelaksanaan anggaran merupakan tahap pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Pelaksanaan merupakan aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan (Anisa, 2017) Pelaksanaan anggaran adalah tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Pelaksanaan Anggaran dilakukan oleh Kepala OPD dilaksanakan setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD/OPD (DPASKPD) ditetapkan oleh PPKD dengan persetujuan Sekretaris Daerah.

Menurut Peraturan Pemerintah 58 Tahun 2005 penyusunan rancangan dokumen pelaksanaan anggaran SKPD/OPD harus diberitahukan kepada semua Kepala SKPD/OPD oleh pejabat pengelola keuangan daerah (PPKD) paling lama 3 (tiga) hari kerja setelah Peraturan Daerah tentang APBD ditetapkan (Patiran & Bonsapia, 2018) Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran adalah merupakan suatu upaya-upaya yang dilakukan agar dapat merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat.

## **2. Indikator Pelaksanaan Anggaran**

Menurut penelitian yang dilakukan (Malahayati et al., 2015) indikator pelaksanaan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Penunjukan 5 karyawan Perbendaharaan

Indikator ini mungkin menilai keberadaan dan kompetensi lima karyawan di bagian perbendaharaan. Karyawan ini memiliki peran penting dalam manajemen keuangan dan pelaksanaan anggaran.

## 2. Budaya kerja

Budaya kerja mencerminkan norma-norma, nilai-nilai, dan sikap yang ada di organisasi. Budaya kerja yang positif dapat mendukung pelaksanaan anggaran dengan baik.

## 3. Penyelesaian Administrasi

Indikator ini berkaitan dengan kelengkapan administrasi yang terkait dengan pelaksanaan anggaran, seperti pengisian formulir, dokumen yang diperlukan, dan prosedur administratif.

## 4. Jumlah Pejabat atau panitia pengadaan barang dan jasa

Menilai jumlah pejabat atau panitia yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa. Keberadaan panitia yang memadai dapat mendukung transparansi dan akuntabilitas.

## 5. Proses pemeriksaan dokumen kontrak

Indikator ini fokus pada proses pemeriksaan dokumen kontrak untuk memastikan kesesuaian antara kontrak dan pelaksanaan anggaran.

## 6. Penentuan harga perkiraan sendiri

Menilai kebijakan atau prosedur dalam menentukan harga perkiraan sendiri. Harga perkiraan yang realistis dapat mendukung perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efektif.

## 7. Kapasitas pihak rekanan

Menilai kapasitas pihak rekanan atau vendor yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa. Kapasitas yang cukup dapat meminimalkan risiko keterlambatan atau ketidaksesuaian.

#### 8. Tahap dalam verifikasi SPM (Standar Pelayanan Minimal)

Menilai proses verifikasi terhadap Standar Pelayanan Minimal (SPM) pada tahap tertentu. SPM mencakup standar kualitas layanan yang diharapkan dari suatu proyek atau kegiatan.

#### 9. Jadwal anggaran kas

Indikator ini fokus pada keberlanjutan dan ketepatan jadwal anggaran kas yang mencerminkan aliran dana untuk mendukung pelaksanaan anggaran.

#### 10. Pencairan uang kepada pihak rekanan

Menilai proses dan kecepatan pencairan uang kepada pihak rekanan setelah sesuai dengan tahapan pekerjaan.

### **2.1.6. Kualitas Sumber Daya Manusia**

#### **1. Definisi Kualitas Sumber Daya Manusia**

Menurut (Ramdhani & Anisa, 2017) Pengembangan Sumber Daya Manusia pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga Negara yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif

(dengan atau tanpa berpendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan sendiri dan keluarganya, yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya (Badriyah, 2015).

Suharto (2012) mengartikan bahwa kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja. Matutina (2001) Kualitas kerja mengacu kepada kualitas sumber daya manusia yang mencakup komponen-komponen berikut :

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

## **2. Indikator Sumber Daya Manusia**

Menurut (Sri Wahyuni, Rina Asmeri, 2022) dalam Dadan Ramdhani dan Indi Zaenur Anisa (2017:141) Adapun indikator kualitas sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Kemampuan

Kemampuan merujuk pada kecakapan dan kapasitas seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan dalam konteks pekerjaan atau tanggung jawabnya. Kemampuan yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja seseorang dalam organisasi.

## 2. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada tingkat pemahaman dan keahlian seseorang terhadap informasi, konsep, atau prinsip yang relevan dengan pekerjaan atau industri tempatnya bekerja. Pengetahuan yang solid memungkinkan seseorang untuk mengambil keputusan yang informasional dan mendorong inovasi.

## 3. Pengalaman

Pengalaman mencakup riwayat kerja dan penerapan pengetahuan serta keterampilan dalam situasi pekerjaan sebelumnya. Pengalaman dapat membantu seseorang menghadapi situasi kerja yang kompleks dan mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang industri atau tugas tertentu.

## 4. Keterampilan

Keterampilan mengacu pada kemampuan praktis yang diperoleh melalui latihan dan pengalaman, termasuk keterampilan teknis dan keterampilan interpersonal. Keterampilan yang sesuai dengan tugas-tugas pekerjaan memungkinkan seseorang untuk bekerja secara efektif dan berkontribusi dalam tim

## 5. Pelatihan

Pelatihan mencakup program atau kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan atau mengembangkan kemampuan, pengetahuan, atau keterampilan seseorang. Pelatihan dapat meningkatkan daya saing sumber daya manusia dan memastikan bahwa mereka tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

## 6. Pendidikan

Pendidikan merujuk pada tingkat pendidikan formal yang diperoleh oleh seseorang, seperti gelar sarjana, magister, atau doktor. Pendidikan dapat memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan, dan seringkali menjadi faktor penting dalam meningkatkan prospek karier.

## 2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Kajian penelitian yang relevan berisi tentang data hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya yang memiliki relevansi dengan dengan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut :

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

<b>Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Engkus, Endang Hermawan, Endah Dwi Rahmawati (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Dinas Penataan Ruang Kota Bandung	Variabel Dependen : Penyerapan Anggaran  Variabel Indevenden:	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi perencanaan anggaran dan penyerapan anggaran. Dengan pengujian dua sisi (signifikasi = 0,05) hasil pengujian secara parsial (uji t) diperoleh thitung > ttabel (12,582 > 1,995). Pada uji koefisien regresi secara simultan (uji f) diperoleh hasil fhitung > ftabel (158,296 > 3,09) dengan taraf

			signifikan $0,000 < 0,05$ maka $H_0$ diterima, artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 68,1%, maka besar pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran sebesar 68,1% dan sisanya sebesar 31,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.
Luh Gede Eka Sari, Anik Yuesti, I Nengah Sudja, Putu Kepramareni (2019)	<i>Analysis Of Budget Planning, Competence Of Human Resources And Implementation Of The Viii Lldikti Region Budget With Organizational Commitment As A Moderation</i>	Variabel Dependen : <i>Budget Absorption</i>  Variabel Independen - <i>Budget Planning</i> - <i>HRM Competence</i>  Variabel Moderating <i>Organization Commitment</i>	<i>The result research show that: Budget planning has a statistically positive effect on the absorption of the Region VIII LLDIKTI budget. HR competencies have a statistically positive effect on the absorption of the Region VIII LLDIKTI budget. Organizational commitment strengthens the influence of budget planning on the absorption of the Region VIII LLDIKTI budget. Organizational commitment does not strengthen the influence of HR competencies on the absorption of the Region VIII LLDIKTI budget.</i>
Muhammad Gustavo Puluwala (2021)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Pengadaan Barang Dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Salatiga)	Variabel Dependen: Tingkat Penyerapan Anggaran  Variabel Independen - Perencanaan Anggaran - Pelaksanaan Anggaran - Kualitas Sumber Daya Manusia - Pengadaan Barang dan Jasa	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: variabel Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. Sedangkan variabel Pelaksanaan Anggaran dan Pengadaan Barang dan Jasa tidak berpengaruh terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah.
Dion Sofianto Purba, Eka Nurmala Sari (2022)	<i>The Effect Of Budget Planning, Human Resource Competence And Organizational Commitment On Budget Absorption In The</i>	Variabel Dependen: <i>Budget Absorption</i>  Variabel Independen: - <i>Budget Planning</i> - <i>HR Competence</i> - <i>Organizational Commitment</i>	The research findings: First, budget planning does not have a significant effect on budget absorption in the North Sumatra Regional Police. Second, the competence of human resources does not have a significant effect on budget absorption in the North Sumatra

	<i>North Sumatera Regional Police Satker</i>		Regional Police. Third, organizational commitment has a significant effect on budget absorption in the North Sumatra Regional Police.
Cut Malahayati, Islahuddin, Hasan Basri (2015)	Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah(Skpd) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh	Variabel Dependen: Serapan Anggaran SKPD  Variabel Independen: - Kapasitas Sumber Daya Manusia - Perencanaan Anggaran - Pelaksanaan Anggaran	Hasil penelitian baik secara simultan maupun parsial mendukung hipotesis bahwa kapasitas sumber daya manusia, perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD pada Pemerintah Kota Banda Aceh.
Eni Kristianingsih, Agus Wahyudin, Sukirman (2022)	Determinan Kualitas Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri Ditjen Dikti Ristek Kemendikbudristek)	Variabel Dependen : Kualitas Penyerapan Anggaran  Variabel Independen: - Manajemen Anggaran - Kompetensi Sumber Daya Manusia - Komitmen Organisasi  Variabel Moderating: Sistem Pengendalian Internal	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen anggaran berpengaruh positif terhadap kualitas penyerapan anggaran, sedangkan kompetensi sumber daya manusia dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas penyerapan anggaran. Sistem Pengendalian Internal tidak dapat memoderasi pengaruh manajemen anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas penyerapan anggaran, namun Sistem Pengendalian Internal memoderasi secara positif pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas penyerapan anggaran.
Nurhidayati, M. Husni Mubarak, Periansya (2022)	Perencanaan Anggaran dan Kualitas Aparatur Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Perantara Komitmen Pimpinan	Variabel Dependen : Penyerapan Anggaran  Variabel Independen: - Perencanaan Anggaran - Kualitas Aparatur  Variabel Intervening: Komitmen Pimpinan	Hasil persamaan regresi menunjukkan perencanaan anggaran dan kualitas aparatur tidak berdampak signifikan atas komitmen pimpinan. Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan atas serapan anggaran, kualitas aparatur berpengaruh signifikan atas penyerapan anggaran, dan komitmen pimpinan tidak berpengaruh signifikan atas penyerapan.
Nursela Nursela, Taufeni Taufik, Hariadi Yasni (2022)	Budgetiplanning, Quality Of Human Resources, Budget Execution, And Organizational Commitments On	Variabel Dependen : Budget Absorption  Variabel Independen: - Budgetiplanning - Quality Of Human Resources - Budget Execution	The results showed that budgetiplanning, quality of human resources, budget execution, and organizational commitment had an effect on the level of budget absorption in the OPD Pelalawan District. The results of this study have contributed to the OPD by

	Budget Absorption	- Organizational Commitments	increasing the absorption of regional revenue and expenditure budget
Kennedy, Nur Azlina, Julita, dan Suci Nurulita (2020)	Analisis Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis	Variabel Dependen : Penyerapan Anggaran  Variabel Indevenden: - perencanaan anggaran - kualitas sumber daya manusia - komitmen organisasi - pencatatan administrasi  Variabel Moderating: Sistem Pengendalian Internal Pemerintah	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, pencatatan administrasi dan sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh secara signifikan terhadap penyerapan anggaran.
Sasmita Atika Sari Harahap, Taufeni Taufik dan Nurazlina (2020)	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)	Variabel Dependen : Tingkat Penyerapan anggaran  Variabel Indevenden: - Tingkat Penyerapan Anggaran - Perencanaan Anggaran - Pelaksanaan Anggaran - Pencatatan Administrasi - Kompetensi Sumber Daya Manusia.	Hasil menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap tingkat penyerapan anggaran. Sementara itu, pencatatan administrasi tidak berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran. Pengaruh variabel independen untuk menggambarkan variabel dependen adalah 43,4% sedangkan sisanya 56,6% dipengaruhi oleh variabel lain.
Hendra Pongsilurang, Abdul Rahman Kadir, Maat Pono (2022)	The Effects of Budget Planning, Human Resource Competence, and The Utilization of Information Technology on Budget Absorption at the Regional Development Planning, Research and Development Agency (Bappeda) of North Toraja Regency	Variabel Dependen : Budget Absorption  Variabel Indevenden: - Budget Planning - Human Resource Competence - The Utilization of Information Technology	The research results indicated that (1) the planning had an a effect on the budget absorption, (2) the human resource competence had an a effect on the absorption, (3) the using of information technology had an a effect on the budget absorption.

**Sumber: Berbagai Sumber Penelitian**

## **2.3 Kerangka Berfikir**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan yang mencerminkan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya dari penelitian yang sedang diteliti.

### **2.3.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan**

#### **Anggaran**

Perencanaan adalah rencana yang tertulis untuk menjelaskan kemana arah organisasi (tujuan), bagaimana cara untuk mencapainya (strategi), dan hasil apa yang seharusnya diharapkan/target kinerja (Merchant & Stede, 2016). Perencanaan anggaran menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi proses penyerapan anggaran karena perencanaan anggaran memberikan kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran, sehingga semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik penyerapan anggaran.

Pejabat pemerintah melakukan perencanaan anggaran dengan baik dan tepat sasaran, dan akibatnya daya serap anggaran akan semakin baik dan tinggi, dapat diketahui penyerapan anggaran dipengaruhi oleh perencanaan anggaran artinya dalam merencanakan anggaran dengan baik maka penyerapan akan meningkat, menurut (Kennedy et al, 2020). Maka semakin tinggi derajat penyerapan anggaran dimana Perencanaan anggaran berpengaruh cukup signifikan pada serapan anggaran. Hal ini dihubungkan dengan teori stewardship yakni pemerintah atau OPD sebagai pihak steward memiliki fungsi sebagai pengelola anggaran dan masyarakat sebagai

principal dimana hal ini dapat dilihat bahwa implikasinya yakni dengan rencana yang matang dapat meningkatkan penyerapan anggaran tetap terjaga. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Soleiman & Ismail, 2020) dan (Nursela et al., 2022) dengan kata lain, penyerapan anggaran yang lebih baik terjadi ketika rencana anggaran dinaikkan.

### **2.3.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan**

#### **Anggaran**

Pelaksanaan anggaran merupakan implemetasi dari perencanaan anggaran yang telah disusun. Faktor terpenting dalam pelaksanaan anggaran adalah proses pelaksanaan anggaran itu sendiri. Proses pelaksanaan anggaran meliputi persoalan-persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja, proses pengadaan barang dan jasa, serta proses mekanisme pembayaran (pencairan anggaran). Ketiga hal tersebut mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Pada teori *agency* peran pelaksanaan anggaran memegang peran penting terutama pada bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya, dimana tempat pelaksanaannya dan siapa yang melaksanakannya sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Semakin baik pelaksanaan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin baik. Hal ini akan mempengaruhi satuan kerja (*agent*) menjalankan tupoksinya sejalan dengan tujuan organisasi dan seperti yang diinginkan masyarakat (*principal*).

Tata laksana anggaran ialah perwujudan dalam susunan anggaran yang ditentukan oleh kualitas SDM serta rencana anggaran. Dalam hal ini, yang paling penting ialah proses tata laksana tersebut yang mencakup permasalahan internal, penyediaan produk, hingga mechanism pembayaran yang akan membawa pengaruh bagi serapan anggaran (Malahayati et al., 2015). Tata laksana anggaran menjadi alat manajemen implementasi anggaran serta kendali keuangan organisasi dan kebijakan perekonomian untuk memberikan arahan bagi situasi ekonomi agar lebih baik seiring perubahan penerimaan dan belanja pemerintah (Ari, 2016). Besarnya tata laksana anggaran akan memberikan dampak pada peningkatan serapan anggaran, tata laksana anggaran yang nantinya memberikan pengaruh serapan APBD (Gagola et al., 2017). Menurut (Ramdhani & Anisa, 2017) dalam studinya terkait pengaruh rencana anggaran, kualitas SDM, hingga tata laksana anggaran bagi serapan anggaran organisasi Banten memberi hasil bahwasanya tata laksana tersebut memberi pengaruh bagi serapan anggaran. Atas dasar studi (Jauhari, 2017), tata laksana anggaran memberi pengaruh bagi serapan anggaran. Atas dasar studi (Suyono, 2020), tata laksana anggaran memberi pengaruh bagi serapan anggaran.

### **2.3.3 Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran**

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan

produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga Negara yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa berpendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan sendiri dan keluarganya, yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya

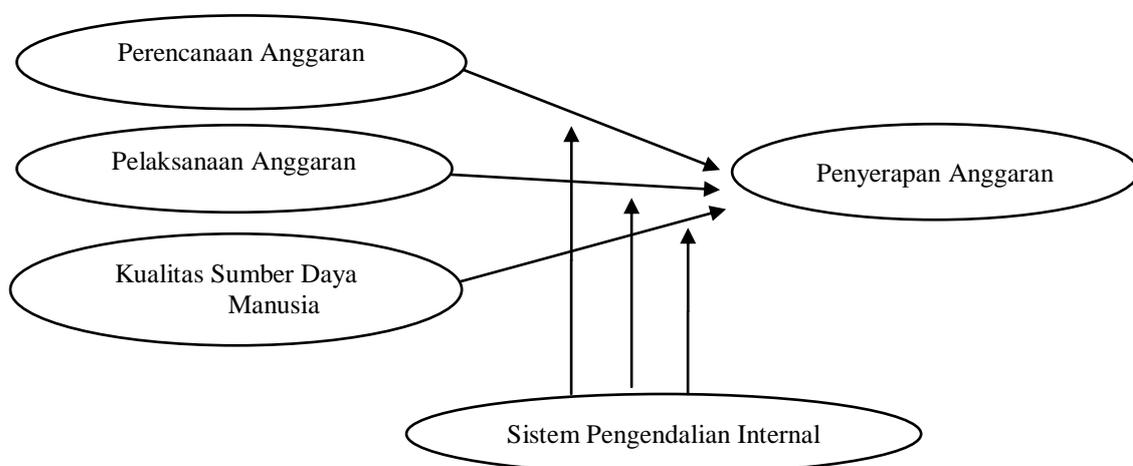
Penelitian yang dilakukan (Ramdhani & Anisa, 2017) dalam Miliasih (2012) juga menemukan bahwa kekurangan Sumber Daya manusia yang berkualitas baik pejabat pengelola maupun staf dapat mengakibatkan terlambatnya penyerapan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik pula tingkat penyerapan anggrannya. Jika Sumber Daya Manusia kurang kompeten maka serapan anggran kemungkinan dapat menjadi rendah. Berdasarkan teori semakin baik kualitas sumber daya manusia suatu satker dalam menjalankan program dan kegiatan maka serapan anggaran akan semakin baik karena Sumber Daya Manusia nya mengerti tugas pokok dan fungsinya. Didalam pelaksanaan pengelola keuangan daerah, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi penyerapan anggaran.

#### **2.3.4 Sistem Pengendalian Internal sebagai Variabel Moderasi dalam Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran**

Sistem pengendalian internal pemerintah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 menjelaskan tentang suatu sistem yang menyelenggarakan kegiatan pengendalian pada perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban secara tertib, terkendali, efektif serta efisien dalam pengelolaan keuangan negara dan dana anggaran. Ini dapat diartikan sistem pengendalian intern pemerintah dapat memoderasi hubungan antara Penyerapan Anggaran dengan Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia. Dimana semakin baik sistem pengendalian intern pemerintah maka diharapkan semakin baik kualitas penyerapan anggaran yang ada pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hindriani,dkk (2012) dan Metyani,dkk (2015) Ada beberapa penelitian telah menguji hubungan antara sistem pengendalian internal pemerintah terhadap tingkat penyerapan anggaran diantara hasil kedua peneliti tersebut menunjukkan sistem pengendalian internal pemerintah berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran karena jika penerapan sistem pengendalian internal pemerintah berjalan dengan baik maka kinerja pemerintah dalam pengelolaan anggaran daerah akan akuntabel dan transparan, begitu juga sebaliknya apabila penerapan sistem pengendalian internal pemerintah tidak berjalan dengan baik maka akan

memungkinkan terjadi penyalahgunaan kekuasaan untuk melakukan penyimpangan anggaran daerah. Dalam penelitian yang dilakukan Fitrawati *et al.* (2017) dan Khuzaini *et al.* (2018) pengendalian intern memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja. Seperti dalam penelitian Kusumasari *et al.* (2017) pengawasan internal menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Sama halnya dengan Meissier *et al.* (2006) yang menyatakan pengendalian internal sangat penting bagi manajemen dalam pengendalian yang efektif.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan kemudian disusun konsep penelitian yang merupakan hubungan logis dari landasan teori dan kajian empiris yang dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian maka hipotesis atau jawaban sementara dari permasalahan yang menjadi objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran

2. Pelaksanaan Anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran
3. Kualitas Sumber Daya Manusia Berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran
4. Sistem Pengendalian Internal dapat memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran
5. Sistem Pengendalian Internal dapat memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran
6. Sistem Pengendalian Internal dapat memoderasi Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif yang berdimensi hubungan kausal (*causal effect*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan juga merupakan penelitian yang menjelaskan tentang fenomena dalam bentuk hubungan antarvariabel (Erlina, 2011). Hubungan kausal yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hubungan kausal antara pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia, terhadap Penyerapan Anggaran, serta variabel sistem pengendalian internal mampu memoderasi hubungan antara variabel independen dengan variable dependen.

Pendekatan kuantitatif ini berasal dari suatu kerangka teori, gagasan para ahli, maupun pemahaman peneliti berdasarkan pengalamannya, kemudian dikembangkan menjadi permasalahan-permasalahan beserta pemecahannya yang diajukan untuk memperoleh pembenaran. Dalam pendekatan kuantitatif yang dipilih ini, peneliti ingin membuktikan pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia, terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Kota Medan serta kemudian membuktikan bahwa Sistem Pengendalian Internal dapat dijadikan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh tersebut.



### 3.3.2. Sampel Penelitian

Sampel juga merupakan wakil dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan sampel jenuh (sensus), yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel sebanyak 33 Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Setiap OPD akan diberikan 3 (tiga) kuesioner yang akan diisi oleh Kepala Dinas OPD selaku pengguna anggaran/barang sebagai pelaksana tugas pokok dan fungsi OPD, kemudian Sekretaris OPD yaitu pejabat yang melakukan fungsi membantu kebijakan dalam pengkoordinasian administrative terhadap pelaksanaan tugas OPD dan Bendahara OPD. Maka dari itu pada penelitian ini terdapat sebanyak 99 responden.

**Tabel 3.2**  
**Daftar OPD Pemerintah Kota Medan**

No	Nama Organisasi Perangkat Daerah	Jumlah Responden
1	Sekretaris Daerah	3
2	Sekretaris DPRD	3
3	Inspektorat	3
4	Satuan Polisi Pamong Praja	3
5	Dinas Pendidikan	3
6	Dinas Kesehatan	3
7	Dinas Pekerjaan Umum	3
8	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Penataan Ruang	3
9	Dinas Sosial	3
10	Dinas Kebersihan dan Pertamanan	3
11	Dinas Pencegah dan Pemadam Kebakaran	3
12	Dinas Ketenagakerjaan	3
13	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Pemberdayaan Masyarakat	3
14	Dinas Ketahanan Pangan	3
15	Dinas Lingkungan Hidup	3
16	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	3
17	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	3
18	Dinas Perhubungan	3
19	Dinas Komunikasi dan Informatika	3
20	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu pintu	3
21	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	3

22	Dinas Pertanian dan Perikanan	3
23	Dinas Perindustrian	3
24	Dinas Perdagangan	3
25	Dinas Pemuda dan Olahraga	3
26	Dinas Pariwisata	3
27	Dinas Kebudayaan	3
28	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	3
29	Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah	3
30	Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	3
31	Badan Penelitian dan Pengembangan	3
32	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	3
33	Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah	3
Jumlah		99

**Sumber : [Pekomoran.go.id](http://Pekomoran.go.id)**

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Variabel Independen**

Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen. Variabel indeviden dalam penelitian ini adalah Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia

##### **a. Perencanaan Anggaran**

Perencanaan Anggaran merupakan unsur yang penting dalam sebuah organisasi. Perencanaan sebagai acuan dan penentuan aktivitas yang perlu dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator dalam variabel ini Menurut Muhammad Iqbal (2018:57) dalam (Sri Wahyuni, Rina Asmeri, 2022) Kesesuaian dengan kebutuhan, Kesesuaian dengan aturan, Mudah dipahami, Kesalahan administratif umum terjadi dan dilakukan revisi dan Paetisipatif.

#### b. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran adalah tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Pelaksanaan anggaran merupakan suatu aktivitas atau usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah disusun dan telah ditetapkan (BPKP,2010). Indikator dalam variabel ini Budaya kerja, Penyelesaian Administrasi, Jumlah Pejabat atau panitia pengadaan barang dan jasa, Proses pemeriksaan dokumen kontrak, Penentuan harga perkiraan sendiri, Kapasitas pihak rekanan, Tahap dalam verifikasi SPM (Standar Pelayanan Minimal), Jadwal anggaran kas dan Pencairan uang kepada pihak rekanan.

#### c. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia sebagai kemampuan dari pegawai dalam menjalankan tugasnya dilihat dari kemahiran seseorang, latar belakang pendidikan, pelatihan-pelatihan dan profesionalisme dalam bekerja. Indikator dalam variabel ini Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*) dan Kemampuan (*Ability*).

### **2. Variabel Moderasi**

Variabel moderasi yaitu variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel moderasi yaitu Sistem Pengendalian Internal. Sistem pengendalian internal yaitu merupakan suatu proses untuk memberikan arahan dan pengawasan serta memberikan keyakinan dan jaminan yang mampu memadai atas terciptanya

tujuan entitas. Indikator dalam variabel ini adalah Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Informasi dan Komunikasi serta Pemantauan.

### 3. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang perubahan nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Penyerapan Anggaran. Penyerapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakannya. Menurut (Sri Wahyuni, Rina Asmeri, 2022) dalam Fitri Syarah (2016:44), menyatakan bahwa indikator penyerapan anggaran yaitu Memenuhi target yang telah ditetapkan, Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan, Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna anggaran, dan Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran.

**Tabel 3.3**  
**Operasional Variabel Penelitian**

Jenis Penelitian	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran Variabel	Skala
Perencanaan Anggaran (X1)	Perencanaan anggaran merupakan rencana rinci tentang pemasukan dan pembiayaan organisasi, agar pembelajaran yang akan dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada public. Perencanaan sebagai acuan dan penentuan aktivitas yang perlu dan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. (Halim, 2017) dan (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)	1. Kesesuaian dengan kebutuhan 2. Kesesuaian dengan aturan 3. Kesalahan administratif umum terjadi dan dilakukan revisi 4. Partisipatif . (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)	Ordinal
Pelaksanaan Anggaran (X2)	Pelaksanaan anggaran merupakan tingkatan dimana sumber daya yang digunakan	1. Budaya kerja 2. Penyelesaian administrasi	Ordinal

	<p>untuk melaksanakan kebijakan harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. (Sohail Aslam1, Maqsood Ahmad2, 2021) dan (Malahayati et al., 2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Jumlah pejabat atau panitia pengadaan barang dan jasa</li> <li>4. Proses pemeriksaan dokumen kontrak</li> <li>5. Penentuan harga perkiraan sendiri</li> <li>6. Kapasitas pihak rekanan</li> <li>7. Tahap dalam verifikasi SPM</li> <li>8. Jadwal anggaran</li> <li>9. Pencairan uang kepada pihak rekanan (Malahayati et al., 2015)</li> </ol>	
Kualitas Sumber Daya Manusia (X3)	<p>Kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan tiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, mengembangkan dirinya serta mendorong pekerjaannya unuk meningkatkan produktivitas (Ramdhani &amp; Anisa, 2017) dan (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan</li> <li>2. Pengetahuan</li> <li>3. Pengalaman</li> <li>4. Keterampilan</li> <li>5. Pelatihan</li> <li>6. pendidikan. (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)</li> </ol>	Ordinal
Sistem Pengendalian Internal (M)	<p>Sistem pengendalian internal pemerintah merupakan sistem yang dibuat secara menyeluruh untuk mengarahkan, mengawasi, dan mengukur sumber daya suatu organisasi, serta berperan penting dalam pencegahan dan pendeteksian kecurangan. (Kennedy et al., 2020) dan (IG et al., 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan Pengendalian</li> <li>2. Penilaian Resiko</li> <li>3. Informasi dan Komunikasi</li> <li>4. Pemantauan (IG et al., 2019)</li> </ol>	Ordinal
Penyerapan Anggaran (Y)	<p>Penyerapan anggaran merupakan ceriman bagi pemerintah daerah dan gambaran kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan dan mempertanggung jawabkan setiap kegiatan yang telah direncanakannya.. (Malahayati et al., 2015) dan . (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memenuhi target yang telah ditetapkan;</li> <li>2. Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan;</li> <li>3. Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh pengguna anggaran;</li> <li>4. Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran. (Sri Wahyuni, Rina Asmeri,2022)</li> </ol>	Ordinal

**Sumber : Berbagai Sumber**

Penelitian ini menggunakan skala ordinal. Skala ordinal menurut penelitian Juliansyah Noor (2012:126) adalah skala yang memberikan informasi

tentang jumlah relatif karakteristik berbeda yang dimiliki oleh objek atau individu tertentu. Tingkat pengukuran ini mempunyai informasi skala nominal ditambah dengan sarana peringkat relatif tertentu yang memberikan informasi apakah suatu objek memiliki karakteristik yang lebih atau kurang tetapi bukan berupa banyak kekurangan dan kelebihannya. Skala ordinal ini juga bertujuan untuk memberikan informasi berupa nilai-nilai pada jawaban. Variabel-variabel tersebut dapat diukur menggunakan instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe *Rating scale*.

Menurut Sugiyono (2017:93) mendefinisikan skala rating adalah data mentah diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Dalam skala model *rating scale*, responden tidak akan menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tapi menjawab salah satu dari jawaban kualitatif yang telah disediakan, tapi menjawab pertanyaan salah satu jawaban kuantitatif yang disediakan. Oleh karenanya, *rating scale* ini lebih fleksibel tidak terbatas pengukuran sikap saja tetapi juga bisa mengukur persepsi responden terhadap fenomena. Maka dapat dikatakan *rating scale* adalah alat pengumpulan data dari jawaban responden yang dicatat secara bertingkat. Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *rating scale* karena dalam tingkatan pengukuran terdapat titik pengukuran, yaitu titik 1 sampai 5 yang mengartikan bahwa tiap tingkat pengukuran setiap item kuesioner mempunyai nilai dimana nilai 1 dikatakan nilai yang tidak baik dan nilai untuk titik 5 dikatakan nilai yang paling baik.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dan harus diolah kembali berupa kuesioner. Dalam melakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan yang akan dibahas dilakukan langsung dengan menggunakan metode kuesioner. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Daftar pertanyaan (kuesioner) pada penelitian ini akan dilakukan atau diisi oleh Kepala Dinas OPD, Sekretaris OPD dan Bendahara OPD. Penyelesaian penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara menganalisis suatu permasalahan yang diwujudkan dengan kuantitatif. Dalam penelitian ini, berhubung jenis data yang digunakan merupakan kualitatif, maka analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengkuantitatifkan data penelitian ke dalam bentuk angka-angka dengan menggunakan skala rating 5 poin. Skala rating adalah data mentah yang biasanya diperoleh oleh seorang peneliti dalam penelitian kualitatif. Sehingga skala yang menjadi model skala rating ini dibentuk melalui tanggapan responden menjawab wawancara yang diajukan. Skala dalam analisis rating scale pada hakekatnya mengacu pada teknik pengumpulan data dalam setiap kegiatan observasi yang mana dalam observasi tersebut berguna untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi tertentu.

Ukuran yang digunakan untuk menilai jawaban-jawaban yang diberikan dalam menguji variabel independen yaitu lima tingkatan, bergerak dari 1 sampai 5 alternatif jawaban, sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Pemberian Skor Jawaban Skala Rating**

Alternatif Jawaban	Penilaian
Sangat Baik (SB)	5
Setuju (B)	4
Kurang Baik (KB)	3
Tidak Baik (TB)	2
Sangat Tidak Baik (STB)	1

**Sumber : (Sugiyono, 2017)**

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reabilitas. Instrumen ini dilakukan pada pemerintah kota stabat sebanyak 30 orang yang merupakan daerah terdekat dari kota medan.

Uji validasi digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan atau kemahiran suatu instrumen pertanyaan sebagai alat ukur variabel penelitian (A Juliandi et al., 2015). Berikut rumus untuk menguji validitas adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(A Juliandi et al., 2015)

Keterangan :

n = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$  = jumlah pengamatan variabel X

$\sum y_i$  = jumlah pengamatan variabel Y

$(\sum x_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel X

$(\sum y_i^2)$  = jumlah kuadrat pengamatan variabel Y

$\sum x_i y_i$  = jumlah hasil kali sampel X dan Y

Kriteria penarikan kesimpulan :

Menurut (A Juliandi et al., 2015) ketentuan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya

1. Suatu item instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai korelasinya  $(r) \geq r_{\text{tabel}}$  atau nilai probabilitas  $\text{sig} \leq 0,05$
2. Suatu item instrumen dapat dikatakan tidak valid apabila nilai korelasi  $(r) \leq r_{\text{tabel}}$  atau nilai probabilitas  $\text{sig} \geq 0,05$

Berikut adalah hasil uji validitas yang dilakukan kepada 30 responden di OPD Kota Stabat yang merupakan daerah terdekat dari Kota Medan.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas**

Item Pernyataan	$r_{\text{hitung}}$	$r_{\text{tabel}}$	Probabilitas	keterangan	
<b>Penyerapan Anggaran (Y)</b>	Y1	0808	0.367	0.000<0.05	Valid
	Y2	0.702	0.367	0.008<0.05	Valid
	Y3	0.776	0.367	0.000<0.05	Valid
	Y4	0.891	0.367	0.002<0.05	Valid
	Y.5	0.840	0.367	0.000<0.05	Valid
	Y.6	0.838	0.367	0.000<0.05	Valid
<b>Perencanaan Anggaran (X1)</b>	X1.1	0.491	0.367	0.006<0.05	Valid
	X1.2	0.621	0.367	0.000<0.05	Valid
	X1.3	0.712	0.367	0.000<0.05	Valid
	X1.4	0.540	0.367	0.000<0.05	Valid
	X1.5	0.749	0.367	0.000<0.05	Valid
	X1.6	0.697	0.367	0.000<0.05	Valid
	X1.7	0.832	0.367	0.000<0.05	Valid
<b>Pelaksanaan Anggaran (X2)</b>	X2.1	0.392	0.367	0.032<0.05	Valid
	X2.2	0.619	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.3	0.733	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.4	0.771	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.5	0.549	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.6	0.763	0.367	0.000<0.05	Valid

	X2.7	0.763	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.8	0.442	0.367	0.015<0.05	Valid
	X2.9	0.655	0.367	0.000<0.05	Valid
	X2.10	0.428	0.367	0.018<0.05	Valid
	X2.11	0.469	0.367	0.009<0.05	Valid
<b>Kualitas SDM (X3)</b>	X3.1	0.849	0.367	0.000<0.05	Valid
	X3.2	0.908	0.367	0.000<0.05	Valid
	X3.3	0.894	0.367	0.000<0.05	Valid
	X3.4	0.916	0.367	0.000<0.05	Valid
	X3.5	0.907	0.367	0.000<0.05	Valid
	X3.6	0.854	0.367	0.000<0.05	Valid
<b>SPIP (Z)</b>	Z.1	0.770	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.2	0.905	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.3	0.825	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.4	0.779	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.5	0.838	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.6	0.688	0.367	0.000<0.05	Valid
	Z.7	0.893	0.367	0.000<0.05	Valid

Sumber : SPSS. 26.00

Berdasarkan data di atas dapat dilihat dari seluruh item pernyataan pada setiap variabel yang di ajukan terhadap responden memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan setiap nilai probabilitas  $< 0.05$ , maka dapat disimpulkan item pernyataan pada setiap variabel dinyatakan valid.

Menurut (A Juliandi et al., 2015) tujuan pengujian reabilitas untuk menilai apakah instrument yang ada dalam penelitian merupakan intrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika penelitian menggunakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Uji reabilitas dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus:

$$r = \frac{[k][\sum \sigma b^2]}{k - 1 \sigma i^2}$$

(A Juliandi et al., 2015)

Keterangan :

$r$  = Reabilitas instrument (*cronbach alpha*)

$k$  = Banyaknya butiran pertanyaan

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir

$\sigma i^2$  = Varians total

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Penyerapan Anggaran (Y)	0.891	0.60	Reliabel
Perencanaan Anggaran (X1)	0.766		Reliabel
Pelaksanaan Anggaran (X2)	0.829		Reliabel
Kualitas SDM (X3)	0.945		Reliabel
SPIP (Z)	0.911		Reliabel

**Sumber : SPSS. 26.00**

Dari data diatas dapat dilihat nilai reliabilitas instrument menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

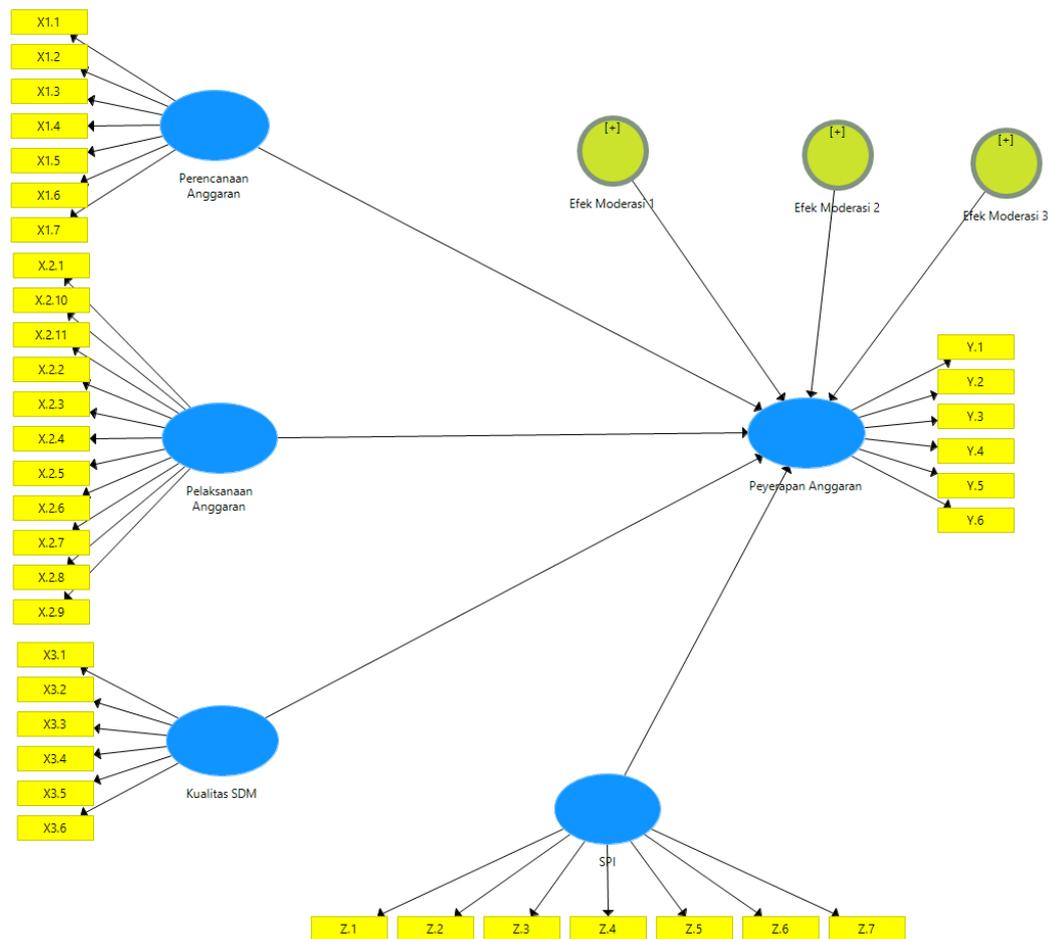
### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latari, 2015) Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian

yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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

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



**Gambar 3.1 Model Struktural PLS**

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (a) validitas konvergen (convergent validity); (b) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity); dan (c) validitas diskriminan (discriminant validity) serta analisis model structural (inner model), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014). Estimasi parameter yang didapat dengan (Partial Least Square) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (path estimate) yang

menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (loading). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (Partial Least Square) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

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

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

### **3.6.1 Uji Kualitas Data**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement (besaran dimensi atau kapasitas terhadap suatu standar atau satuan ukur) yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk

yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. Discriminant Validity merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada 60 ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).
3. Composite reliability merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
4. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliable apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (inner relation, structural model dan substantive theory) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen,

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

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

#### **a. Analisis Pengaruh Langsung X terhadap Y**

##### **1) Hipotesis**

- a)  $H_0$  : X tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

b)  $H_1$  : X berpengaruh signifikan terhadap Y

2) Kriteria pengujian hipotesis

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

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

**b. Analisis Tidak Pengaruh Langsung X terhadap Y dimoderasi Z**

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

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

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

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

**BAB IV**  
**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

**4.1.1 Tingkat Pengembalian Responden**

Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan sistem pengendalian internal sebagai variabel moderasi pada OPD Kota Medan. Sampel yang dipilih adalah pegawai di OPD Kota Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 99 responden kuesioner yang dapat kembali sebanyak 99. Dengan demikian sebanyak 99 kuesioner saja yang dapat digunakan untuk membuktikan hipotesis penelitian. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner.

**Tabel 4.1**  
**Data Distribusi Sample Penelitian**

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
1	Kuesioner yang disebarkan	99
2	Jumlah Kuesioner yang kembali	99
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $99/99 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		99

Sumber : Data Primer Diolah 2024

Table 4.1 menunjukkan bahwa jumlah kuesioner penelitian yang disebarkan kepada responden sebanyak 99 kuesioner, semua kuesioner tersebut dikembalikan sebanyak 99 kuesioner. Oleh karena itu data yang bisa diperoleh sebanyak 99 dengan presentase 100%.

#### 4.1.2 Deskripsi Data Responden

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

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

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

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

		Frequency	Percent
Valid	Pria	39	39
	Wanita	60	61
	Total	99	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jenis kelamin yang menjadi responden lebih didominasi oleh wanita sebanyak 60 orang atau 61%, sedangkan pria sebanyak 39 orang atau 39%.

##### 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3.

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

		Frequency	Percent
Valid	25-35 thn	1	1
	36-45 thn	46	46
	46-55 thn	39	39
	56-60 thn	13	13
	Total	99	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden yang berusia 25-35 tahun tahun sebanyak 1 orang sebesar 1%, usia 36-45 tahun sebanyak 46 orang sebesar 46%, usia 46-55 tahun sebanyak 39 orang (39%) dan usia 56-60 tahun sebanyak 13 orang (13%).

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent
Valid	S1	46	46
	S2	45	45
	S3	8	8
	Total	99	100,0

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 46 orang (46%). Hal ini menunjukkan bahwa OPD lebih banyak berpendidikan S1 dan karyawan memiliki karakteristik pendidikan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### **4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian**

Data yang didapatkan dari hasil tanggapan responden digunakan untuk menginterpretasikan pembahasan sehingga dapat diketahui kondisi dari setiap

indikator variabel yang diteliti. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut (Sugiyono, 2009) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

**Tabel 4.5**

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

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

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

**A. Perencanaan Anggaran (X1)**

Dalam penelitian ini, variabel Perencanaan anggaran diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Kesesuaian dengan Kebutuhan, 2) Kesesuaian dengan Aturan, 3) Kesalahan Administratif umum terjadi dan dilakukan revisi, 4) Partisipatif,. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat

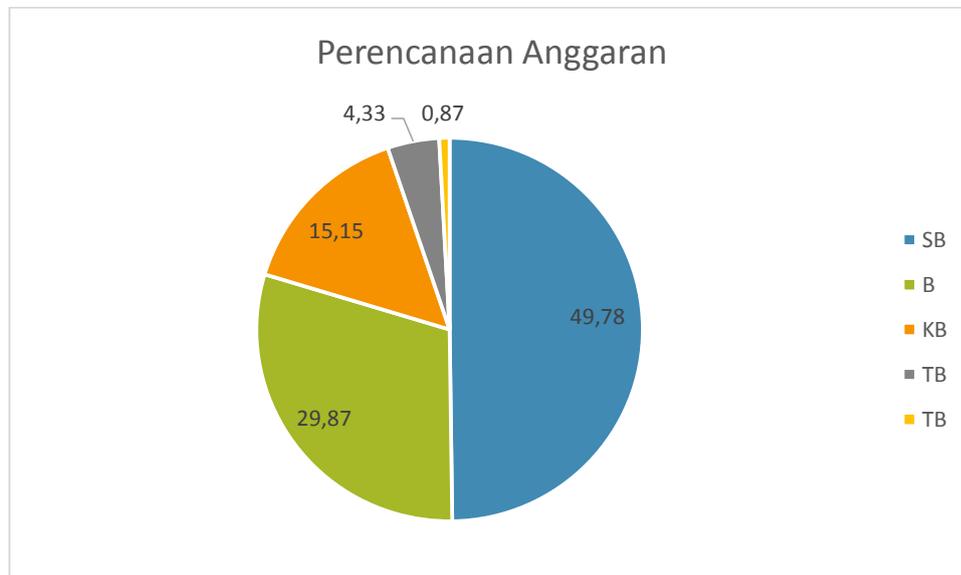
Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Perencanaan anggaranyang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Perencanaan Anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-rata Jawaban	Kategori	
		F	SB	B	KB	TB				STB
<b>Kesesuaian dengan Kebutuhan</b>										
1	Saya berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan anggaran pada instansi saya	F	48	26	16	8	1	99	4,1	Baik
		%	49	26	16	8	1	100		
2	Ketepatan dalam penyusunan rencana anggaran pada instansi yang sangat tinggi sesuai dengan prioritas kebutuhan	F	67	22	8	2	0	99	4,5	Sangat Baik
		%	68	22	8	2	0	100		
Rata-Rata Indikator								4,3	Sangat Baik	
<b>Kesesuaian dengan Aturan</b>										
3	Pendekatan dan instrument yang digunakan dalam penyusunan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan	F	37	36	21	4	1	99	4,0	Baik
		%	37	36	21	4	1	100		
4	Program-program yang tertera dalam POK dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan	F	51	26	15	5	2	99	4,2	Baik
		%	52	26	15	5	2	100		
Rata-Rata Indikator								4,1	Baik	
<b>Kesalahan Administratif umum terjadi dan dilakukan revisi</b>										
5	Revisi anggaran dilakukan akibat kesalahan penentuan mata anggaran dan perencanaan anggaran yang kurang matang	F	5	31	11	2	1	99	4,3	Sangat Baik
		%	5	31	11	2	1	100		
Rata-Rata Indikator								4,3	Sangat Baik	
<b>Partisipatif</b>										
6	Sebelum menyusun anggaran dilakukan evaluasi anggaran tahun sebelumnya	F	4	35	17	5	1	99	4,1	Baik
		%	4	35	17	5	1	100		
7	Perencanaan yang disusun sesuai dengan kebutuhan yang sebenarnya	F	4	31	17	4	0	99	4,2	Baik
		%	4	31	17	4	0	100		
Rata-Rata Indikator								4,15	Baik	
Rata-Rata Skor								4,2	Baik	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil jawaban responden maka diagram persentase jawaban responden adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.1 Diagram Persentase Jawaban Reponden Variabel Perencanaan Anggaran**

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator kesesuaian dengan kebutuhan dengan item pernyataan saya berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan anggaran pada instansi saya jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 67 (68%). Sehingga penyebab dari hubungan ini mungkin adalah bahwa partisipasi aktif memungkinkan responden untuk lebih memahami dan mengidentifikasi kebutuhan yang sebenarnya dari instansi mereka. Dengan demikian, mereka dapat mengarahkan perencanaan anggaran lebih tepat dan efektif sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hal ini juga mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi dalam proses perencanaan anggaran

dapat meningkatkan kemungkinan bahwa anggaran yang direncanakan akan lebih sesuai dan relevan dengan kebutuhan operasional dan strategis instansi.

Berdasarkan hasil jawaban responden, diperoleh rata-rata skor 4,2 yang dikategorikan sebagai "Baik" pada variabel perencanaan anggaran di OPD Kota Medan. Skor ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai perencanaan anggaran di OPD Kota Medan cukup efektif dan sesuai dengan harapan mereka. Keterkaitan antara rata-rata skor ini dengan variabel perencanaan anggaran menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran, termasuk identifikasi kebutuhan, alokasi dana, dan partisipasi aktif dari berbagai pihak, telah dilakukan dengan baik. Ini mencerminkan bahwa OPD Kota Medan berhasil mengimplementasikan langkah-langkah perencanaan yang memungkinkan alokasi sumber daya yang tepat dan efisien sesuai dengan kebutuhan instansi. Meskipun ada ruang untuk peningkatan, secara keseluruhan, responden merasa bahwa perencanaan anggaran telah berjalan dengan lancar dan mendukung operasional instansi secara efektif. Hal ini juga mengindikasikan bahwa perencanaan yang terstruktur dan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan responden terhadap proses pengelolaan anggaran di OPD Kota Medan.

Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa para responden merasa memiliki peran yang signifikan dan berkontribusi aktif dalam proses penyusunan anggaran di instansi mereka. Partisipasi aktif ini penting karena mencerminkan adanya keterlibatan dan komitmen dari para

pegawai dalam merancang anggaran yang lebih akurat, realistis, dan sesuai dengan kebutuhan instansi. Tingginya tingkat partisipasi juga dapat meningkatkan transparansi dan penyerapan anggaran dalam proses anggaran, serta memastikan bahwa berbagai perspektif dan keahlian dari berbagai bagian organisasi terakomodasi dengan baik. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif pegawai dalam perencanaan anggaran berpotensi untuk menghasilkan rencana anggaran yang lebih efektif dan efisien.

#### **B. Pelaksanaan anggaran (X2)**

Dalam penelitian ini, variabel pelaksanaan anggaran diukur dengan 9 indikator, 1) budaya kerja, 2) penyelesaian administrasi 3) Jumlah pejabat atau panitia pengadaan barang dan jasa, 4) Proses pemeriksaan dokumen kontrak, 5) Penentuan Harga, 6) Kapasitas pihak rekanan, 7) Tahap dalam verifikasi SPM, 8) Jadwal anggaran, 9) Pencairan uang terhadap pihak rekanan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Pelaksanaan anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

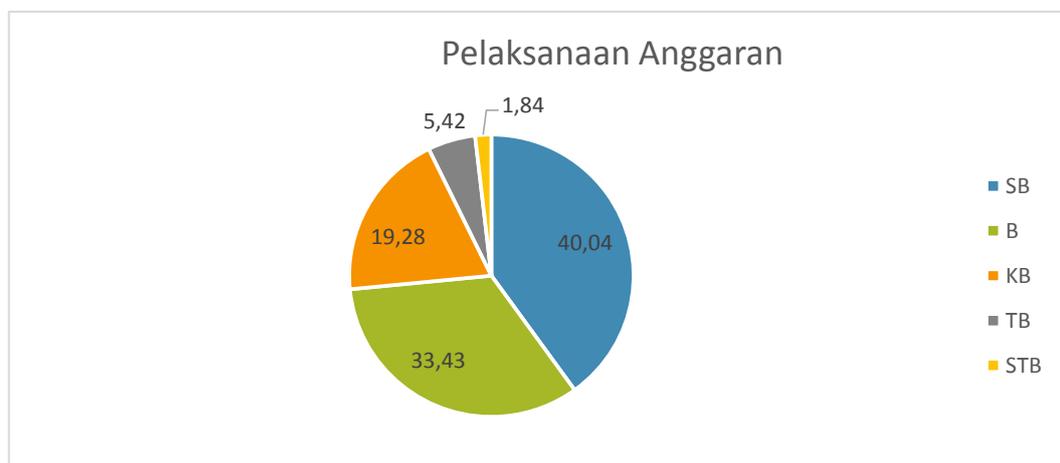
**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Sistem Pelaksanaan Anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	KB	TB	STB				
<b>Budaya Kerja</b>										
1	Sejauhmana karyawan memiliki kesadaran tentang pentingnya efisiensi dalam penggunaan anggaran	F	51	23	21	3	1	99	4,21	Sangat Baik
		%	52	23	21	3	1	100		
<b>Penyelesaian Administrasi</b>										
2	Jadwal rencana penarikan dana terealisasi sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan	F	33	36	17	8	5	99	3,85	Baik
		%	33	37	17	8	5	100		
3	Proses administrasi terkait penyerapan anggaran dilakukan dengan efisiensi menghindari adanya penundaan atau kendala yang tidak perlu	F	23	47	20	8	1	99	3,84	Baik
		%	23	48	20	8	1	100		
Rata-Rata Indikator								3,84	Baik	
<b>Jumlah pejabat atau panitia pengadaan barang dan jasa</b>										
4	Jumlah pejabat/panitia pengadaan barang dan jasa yang bersertifikat memadai sehingga tidak terjadi rangkap tugas	F	28	36	20	13	2	99	3,76	Baik
		%	28	37	20	13	2	100		
<b>Proses pemeriksaan dokumen kontrak</b>										
5	Tata cara proses pemeriksaan dokumen kontrak jelas dan tersistem	F	41	35	13	9	1	99	4,07	Baik
		%	42	35	13	9	1	100		
6	Kapasitas pihak rekanan berkompeten, bertanggung jawab dan memahami serta mematuhi aturan pengadaan barang dan jasa	F	30	36	27	3	3	99	3,88	Baik
		%	31	36	27	3	3	100		
Rata-Rata Indikator								3,97	Baik	
<b>Penentuan Harga</b>										
7	Proses penentuan harga dilakukan secara terbuka dan transparan, memberikan informasi yang jelas kepada semua pihak yang terkait	F	28	37	27	6	1	99	3,86	Baik
		%	28	37	27	6	1	100		
<b>Kapasitas pihak rekanan</b>										
8	Pihak rekanan memiliki kapasitas untuk menyediakan sumber daya manusia, peralatan dan bahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek dengan sukses	F	43	34	20	1	1	99	4,18	Baik
		%	44	34	20	1	1	100		
<b>Tahap dalam verifikasi SPM</b>										
9	Dilakukan rekonsiliasi dan pelaporan secara periodic untuk memastikan bahwa data dalam SPM konsisten dengan catatan keuangan dan laporan lainnya	F	52	25	17	3	2	99	4,23	Sangat Baik
		%	53	25	17	3	2	100		

Jadwal Anggaran										
10	Proses penyerapan anggaran dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, mencegah penundaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan proyek atau kegiatan	F	55	25	15	3	1	99	4,31	Sangat Baik
		%	56	25	15	3	1	100		
Pencairan uang terhadap pihak rekanan										
11	Pembayaran dilakukan jika kwitansi dan data dukung pembayaran sudah lengkap	F	52	30	13	2	2	99	4,29	Sangat Baik
		%	53	30	13	2	2	100		
Rata-Rata Skor								4.0	Baik	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berikut adalah diagram persentase dari hasil sebaran jawaban responden variabel pelaksanaan anggaran



**Gambar 4.2 Diagram Persentase Jawaban Reponden Variabel Pelaksanaan Anggaran**

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator jadwal anggaran dengan item pernyataan proses penyerapan anggaran dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, mencegah penundaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan proyek atau kegiatan dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 55 (56%). Dengan demikian, keterkaitan antara variabel Pelaksanaan Anggaran dan indikator Jadwal Anggaran menunjukkan pentingnya pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan jadwal untuk

mencegah penundaan dan memastikan keberhasilan proyek atau kegiatan. Hal ini juga menekankan perlunya pengawasan dan pengendalian yang ketat terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, rata-rata skor yang diperoleh adalah 4,0, yang dikategorikan sebagai "Baik" pada variabel Pelaksanaan Anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden menilai pelaksanaan anggaran di instansi mereka cukup efektif dan sesuai dengan harapan. Keterkaitan antara rata-rata skor jawaban responden dengan variabel Pelaksanaan Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa mayoritas responden merasa bahwa proses pelaksanaan anggaran, termasuk penyerapan dan penggunaan dana, berjalan dengan lancar dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Skor ini mencerminkan bahwa meskipun ada ruang untuk perbaikan, secara keseluruhan, instansi tersebut berhasil melaksanakan anggaran dengan cukup baik, menghindari penundaan yang signifikan, dan mendukung kelancaran pelaksanaan proyek atau kegiatan. Ini juga menunjukkan bahwa adanya mekanisme pengawasan dan pengendalian yang memadai dalam pelaksanaan anggaran dapat berkontribusi positif terhadap persepsi responden mengenai efektivitas pengelolaan anggaran di instansi mereka.

Penyebab dari hubungan ini mungkin adalah bahwa pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan membantu mencegah penundaan yang dapat berdampak negatif pada pelaksanaan proyek atau kegiatan. Dengan kata lain, kepatuhan terhadap jadwal anggaran memastikan bahwa dana tersedia

tepat waktu untuk setiap tahap pelaksanaan proyek atau kegiatan, sehingga mengurangi risiko keterlambatan dan meningkatkan efisiensi.

Temuan ini menunjukkan bahwa proses penyerapan anggaran di instansi tersebut umumnya berjalan dengan baik dan tepat waktu, yang berimplikasi positif pada pelaksanaan proyek atau kegiatan yang direncanakan. Keterkaitan dengan pelaksanaan anggaran sangat penting, karena penyerapan anggaran yang tepat waktu memastikan bahwa sumber daya finansial tersedia sesuai kebutuhan operasional, sehingga mencegah penundaan dan memungkinkan proyek atau kegiatan berjalan sesuai rencana. Hal ini juga mencerminkan manajemen anggaran yang efektif dan efisien, serta koordinasi yang baik antar berbagai departemen atau unit kerja dalam instansi tersebut. Dengan demikian, temuan ini menegaskan pentingnya kepatuhan terhadap jadwal penyerapan anggaran untuk mendukung kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan berbagai program dan kegiatan.

### **C. Kualitas Sumber Daya Manusia (X3)**

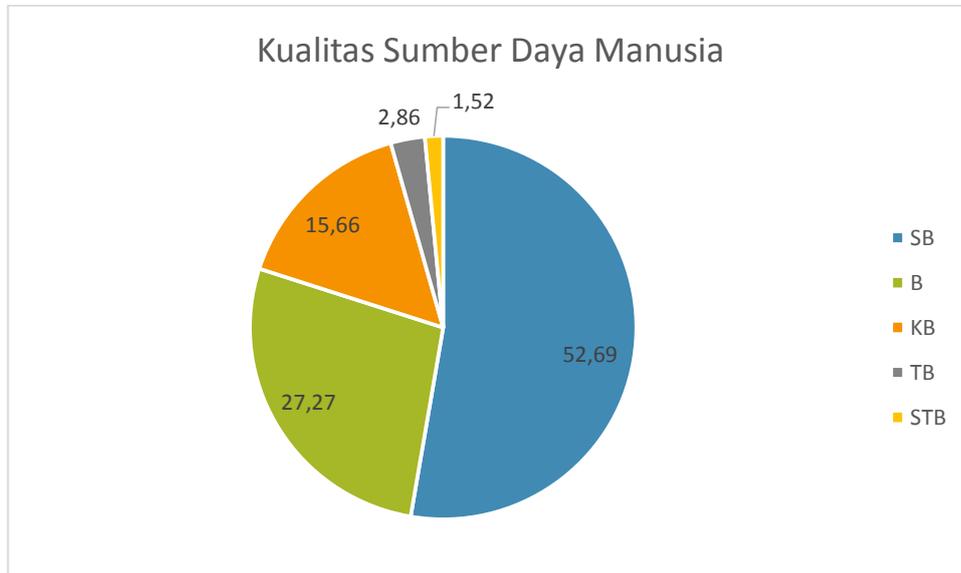
Dalam penelitian ini, variabel Kualitas sumber daya manusia diukur dengan 3 indikator antara lain 1) Manajemen dalam melaksanakan tugas pokoknya, 2) Memberikan arahan, 3) Mempengaruhi dan mendorong tujuan dalam organisasi. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Budaya organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					Total	Rata-rata Jawaban	Kategori	
		SB	B	KB	TB	STB				
<b>Kemampuan</b>										
1	Rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyerap anggaran menunjukkan tingkat kecepatan dalam melaksanakan kegiatan	F	54	23	16	5	1	99	4,25	Sangat Baik
		%	55	23	16	5	1	100		
<b>Pengetahuan</b>										
2	Persentase penggunaan anggaran untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan menunjukkan kepatuhan terhadap rencana dan visi organisasi	F	49	30	17	2	1	99	4,25	Sangat Baik
		%	50	30	17	2	1	100		
<b>Pengalaman</b>										
3	Kemampuan organisasi untuk merespons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan anggaran menunjukkan tingkat pengalaman dan fleksibilitas dalam manajemen keuangan	F	50	30	14	3	2	99	4,24	Sangat Baik
		%	51	30	14	3	2	100		
<b>Keterampilan</b>										
4	Kemampuan untuk melakukan analisis anggaran dengan cermat, mengidentifikasi potensi risiko, dan menentukan alokasi yang optimal mencerminkan tingkat keterampilan dalam perencanaan keuangan.	F	50	27	18	2	2	99	4,22	Sangat Baik
		%	51	27	18	2	2	100		
<b>Pelatihan</b>										
5	Tingkat partisipasi karyawan dalam pelatihan keuangan menunjukkan kesadaran dan komitmen terhadap pengembangan keterampilan terkait penyerapan anggaran	F	56	28	12	1	2	99	4,36	Sangat Baik
		%	57	28	12	1	2	100		
<b>Pendidikan</b>										
6	Pemegang gelar pendidikan keuangan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam terhadap konsep-konsep keuangan, yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam penyerapan anggaran	F	54	24	16	4	1	99	4,27	Sangat Baik
		%	55	24	16	4	1	100		
Rata-Ratal Skor								4,27	Sangat Baik	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Dari hasil jawaban responden di atas maka diagram persentase jawaban adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.3 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Kualitas Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat nilai rata-rata indikator jawaban responden pada indikator kemampuan sebesar 4,25 dengan kategori sangat baik hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) di OPD Kota Medan memiliki kemampuan yang sangat baik. Keterkaitannya dengan variabel kualitas sumber daya manusia menunjukkan bahwa kemampuan yang tinggi dari SDM berperan penting dalam mendukung perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efektif. Selain itu, kemampuan SDM yang tinggi juga berdampak pada pelaksanaan anggaran, memastikan bahwa dana yang telah direncanakan dapat diserap dan digunakan secara optimal tanpa penundaan. Dengan SDM yang berkualitas, instansi dapat menghindari kesalahan dan inefisiensi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan OPD Kota Medan.

Selanjutnya nilai rata-rata jawaban responden pada indikator pengetahuan sebesar 4,25 dengan kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan sumber daya manusia (SDM) di OPD Kota Medan berada pada tingkat yang sangat tinggi. Keterkaitannya dengan variabel kualitas SDM menunjukkan bahwa pengetahuan yang mendalam dan luas dari para pegawai memainkan peran penting dalam keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Dengan pengetahuan yang sangat baik, para pegawai mampu membuat perencanaan anggaran yang lebih akurat dan realistis, mengidentifikasi kebutuhan dengan lebih tepat, serta mengantisipasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul selama proses pelaksanaan anggaran. Hal ini memastikan bahwa dana yang dialokasikan digunakan secara efisien dan efektif, mendukung pelaksanaan proyek dan kegiatan tanpa penundaan yang signifikan.

Pada indikator pengalaman nilai rata-rata jawaban responden diperoleh sebesar 4,24 dengan kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) di OPD Kota Medan memiliki tingkat pengalaman yang sangat tinggi. Keterkaitannya dengan variabel kualitas SDM menunjukkan bahwa pengalaman yang kaya dari para pegawai berperan penting dalam mendukung perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efektif. Dengan pengalaman yang tinggi, para pegawai mampu mengidentifikasi potensi masalah lebih awal dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasinya. Mereka juga lebih terampil dalam menavigasi proses administratif dan birokrasi yang kompleks, sehingga dapat mempercepat proses penyerapan dan penggunaan anggaran tanpa mengalami penundaan yang signifikan.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator Pelatihan dengan item pernyataan tingkat partisipasi karyawan dalam pelatihan keuangan menunjukkan kesadaran dan komitmen terhadap pengembangan keterampilan terkait penyerapan anggaran dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 56 responden (57%). Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat kesadaran dan komitmen yang tinggi di kalangan karyawan terhadap pentingnya pelatihan keuangan untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam penyerapan anggaran. Keterkaitan dengan kualitas sumber daya manusia sangat jelas, karena partisipasi aktif dalam pelatihan keuangan mencerminkan keinginan untuk terus belajar dan berkembang. Ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran. Karyawan yang terlatih dengan baik mampu mengelola anggaran dengan lebih baik, mengurangi kesalahan, dan memastikan penggunaan dana yang tepat sasaran. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan keuangan dapat memperkuat kualitas sumber daya manusia dan mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan finansial dan operasionalnya.

#### **D. Penyerapan anggaran (Y)**

Dalam penelitian ini, variabel Penyerapan anggaran diukur dengan 4 indikator antara lain 1) Memenuhi target yang telah ditetapkan, 2) Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan, 3) Pengalokasian anggaran sebanding

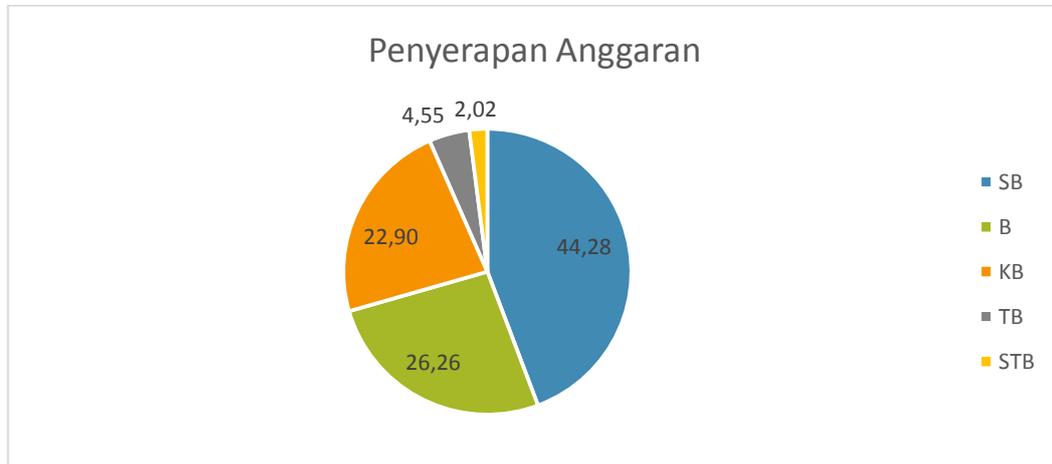
dengan hasil yang dirasakan oleh penggunaan anggaran, 4) Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5 (Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel penyerapan anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Penyerapan anggaran**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan							Rata-Rata Jawaban	Kategori
			SB	B	KB	TB	STB	Total		
<b>Memenuhi target yang telah ditetapkan</b>										
1	Anggaran terlaksana dengan baik berdasarkan aturan dan standar yang berlaku	F	46	22	27	2	2	99	4.09	Baik
		%	47	22	27	2	2	100		
<b>Pekerjaan selesai sesuai waktu yang telah ditetapkan</b>										
2	Semua program anggaran di instansi saya dilaksanakan dengan baik dan selesai tepat waktu	F	25	30	29	11	4	99	3.62	Baik
		%	26	30	29	11	4	100		
3	Di instansi saya selalu membuat laporan realisasi fisik dan keuangan paling lambat setiap tanggal 10 bulan berikutnya	F	36	32	22	7	2	99	3.94	Baik
		%	37	32	22	7	2	100		
Rata-Rata Indikator								3,78	Baik	
<b>Pengalokasian anggaran sebanding dengan hasil yang dirasakan oleh penggunaan anggaran</b>										
4	Realisasi anggaran di instansi saya setiap triwulan mampu mencapai target ideal/proposional yaitu sebesar 20-30%	F	51	24	20	3	1	99	4.2	Sangat Baik
		%	52	24	20	3	1	100		
<b>Tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran</b>										
5	Pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam dokumen isian pelaksanaan anggaran (DIPA) di instansi saya dilaksanakan sesuai jadwal	F	54	24	18	2	1	99	4.29	Sangat Baik
		%	55	24	18	2	1	100		
6	Pengesahan (DIPA) tepat waktu sehingga pelaksanaan kegiatan di instansi saa menjadi lancar sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	F	51	24	20	2	2	99	4.21	Sangat Baik
		%	52	24	20	2	2	100		
Rata-Rata Indikator								4,25	Sangat Baik	
Rata-Rata Skor								4.06	Baik	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan hasil jawaban responden maka diagram persentase jawaban responden adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.4 Diagram Persentase Jawaban Responden Variabel Penyerapan Anggaran**

Dari hasil jawaban responden variabel penyerapan anggaran diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,29 (sangat baik) terdapat pada indikator tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa tingginya nilai pada indikator ini mencerminkan bahwa pegawai tidak menghadapi kendala berarti dalam menyusun anggaran, yang dapat meliputi aspek teknis, administratif, maupun koordinasi. Prosedur penyusunan anggaran yang jelas dan terstruktur membantu pegawai memahami langkah-langkah yang perlu diambil, sehingga mengurangi kebingungan dan kesalahan. Secara keseluruhan, nilai rata-rata yang sangat baik pada indikator tidak mengalami hambatan dalam penyusunan anggaran menunjukkan bahwa OPD Kota Medan memiliki sistem dan mekanisme yang efektif untuk menyusun anggaran. Hal ini memungkinkan penyerapan anggaran yang lebih efisien dan penggunaan dana yang lebih optimal, sehingga mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam dokumen isian pelaksanaan anggaran (DIPA) di instansi saya dilaksanakan sesuai jadwal dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 54 orang (55%). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan di instansi tersebut umumnya berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dalam DIPA. Keterkaitannya dengan penyerapan anggaran sangat penting, karena pelaksanaan kegiatan yang tepat waktu memastikan bahwa anggaran yang telah dialokasikan dapat diserap dengan efektif dan efisien sesuai rencana. Ketepatan jadwal dalam pelaksanaan kegiatan menghindari risiko penumpukan atau penundaan penggunaan anggaran, yang dapat mengakibatkan sisa anggaran yang tidak terserap atau penggunaan dana yang tidak optimal. Dengan demikian, hasil ini mencerminkan manajemen waktu dan sumber daya yang baik, serta koordinasi yang efektif dalam memastikan bahwa kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana sesuai dengan jadwal, mendukung pencapaian target penyerapan anggaran yang optimal dan mencegah pemborosan.

#### **E. Sistem Pengendalian Internal (Z)**

Dalam penelitian ini, variabel sistem pengendalian intern diukur dengan 5 indikator antara lain 1) Lingkungan Pengendalian, 2) Penilaian Risiko, 3) Kegiatan Pengendalian, 4) Informasi dan Komunikasi, 5) Pemantauan Pengendalian Internal. Masing-masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor yaitu 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Tidak Baik), 3 (Kurang Baik), 4 (Baik) dan 5

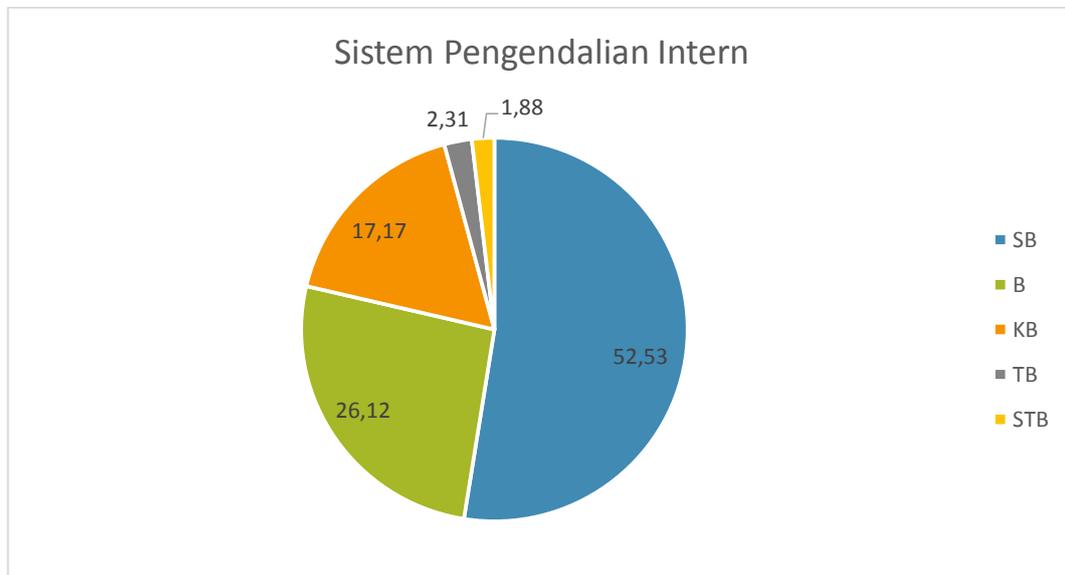
(Sangat Baik). Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel penyerapan anggaran yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Sistem Pengendalian Intern**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan							Rata-Rata Jawaban	Kategori
			SB	B	KB	KB	STB	Total		
<b>Lingkungan Pengendalian</b>										
1	Pimpinan selalu melakukan pemeriksaan terhadap catatan akuntansi, fisik kas, barang, dan secara terus menerus melakukan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern	F	61	22	13	2	1	99	4.41	Sangat Baik
		%	62	22	13	2	1	100		
2	BKD telah memiliki stándar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam OPD	F	50	28	18	1	2	99	4.24	Sangat Baik
		%	51	28	18	1	2	100		
Rata-Rata Indikator								4,3	Sangat Baik	
<b>Penilaian Risiko</b>										
3	Pimpinan telah melakukan analisis risiko secara lengkap dan menyeluruh terhadap kemungkinan timbulnya pelanggaran terhadap system akuntansi.	F	59	24	12	3	1	99	4.38	Sangat Baik
		%	60	24	12	3	1	100		
4	Pimpinan selalu memiliki rencana pengelolaan atau mengurangi risiko pelanggaran terhadap sistem dan prosedur akuntansi.	F	50	26	19	4	0	99	4.23	Sangat Baik
		%	51	26	19	4	0	100		
Rata-Rata Indikator								4,30	Sangat Baik	
<b>Kegiatan Pengendalian</b>										
5	OPD Pemerintah telah mengembangkan rencana untuk identifikasi maupun pengamanan atas asset infrastruktur dan semua transaksi yang diproses kedalam komputer adalah transaksi yang telah diotorisasi	F	48	26	21	2	2	99	4.17	Baik
		%	48	26	21	2	2	100		
<b>Informasi dan Komunikasi</b>										
6	Informasi telah disediakan secara tepat waktu dan saluran komunikasi telah dilaksanakan secara efektif	F	47	28	17	2	5	99	4.11	Baik
		%	47	28	17	2	5	100		
<b>Pemantauan Pengendalian Internal</b>										
7	Pimpinan selalu mereviu dan mengevaluasi temuan yang menunjukkan adanya kelemahan dan perlu perbaikan	F	49	27	19	2	2	99	4.2	Sangat Baik
		%	49	27	19	2	2	100		
Rata-Rata Skor								4.25	Sangat Baik	

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Adapun diagram persentase jawaban responden variabel sistem pengendalian intern adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.5 Persentase Jawaban Responden Variabel Sistem Pengendalian Intern**

Dari hasil jawaban responden pada variabel sistem pengendalian intern diperoleh nilai rata-rata jawaban responden tertinggi sebesar 4,41 (sangat baik) terdapat pada indikator lingkungan pengendalian, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian di OPD Kota Medan sangat kuat dan efektif. Lingkungan pengendalian mencakup sikap, kesadaran, dan tindakan manajemen serta pegawai terhadap pengendalian intern, yang menciptakan fondasi yang solid untuk semua komponen lain dari sistem pengendalian intern. Nilai yang sangat tinggi ini mencerminkan bahwa OPD Kota Medan memiliki budaya organisasi yang mendukung kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, adanya komitmen yang kuat terhadap integritas dan etika, serta manajemen yang berperan aktif dalam pengawasan dan pengendalian. Lingkungan pengendalian yang baik

memastikan bahwa proses operasional dan keuangan dijalankan sesuai dengan aturan yang ditetapkan, mengurangi risiko kesalahan atau kecurangan, serta meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Ini juga menunjukkan bahwa manajemen dan pegawai di OPD Kota Medan secara konsisten menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh integritas, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan selalu melakukan pemeriksaan terhadap catatan akuntansi, fisik kas, barang, dan secara terus menerus melakukan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 62 orang (61%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di instansi tersebut secara aktif dan konsisten terlibat dalam proses pemeriksaan dan penilaian terhadap berbagai aspek keuangan dan operasional. Keterkaitannya dengan sistem pengendalian intern sangat erat, karena pengawasan yang ketat dan terus-menerus dari pimpinan merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa sistem pengendalian intern berfungsi dengan baik. Pengawasan rutin terhadap catatan akuntansi, fisik kas, dan barang membantu mendeteksi dan mencegah penyimpangan atau kesalahan, serta memastikan bahwa semua transaksi dicatat dan dilaporkan dengan benar. Selain itu, penilaian berkelanjutan terhadap kualitas pengendalian intern memungkinkan adanya perbaikan dan peningkatan sistem yang diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur. Dengan demikian, hasil

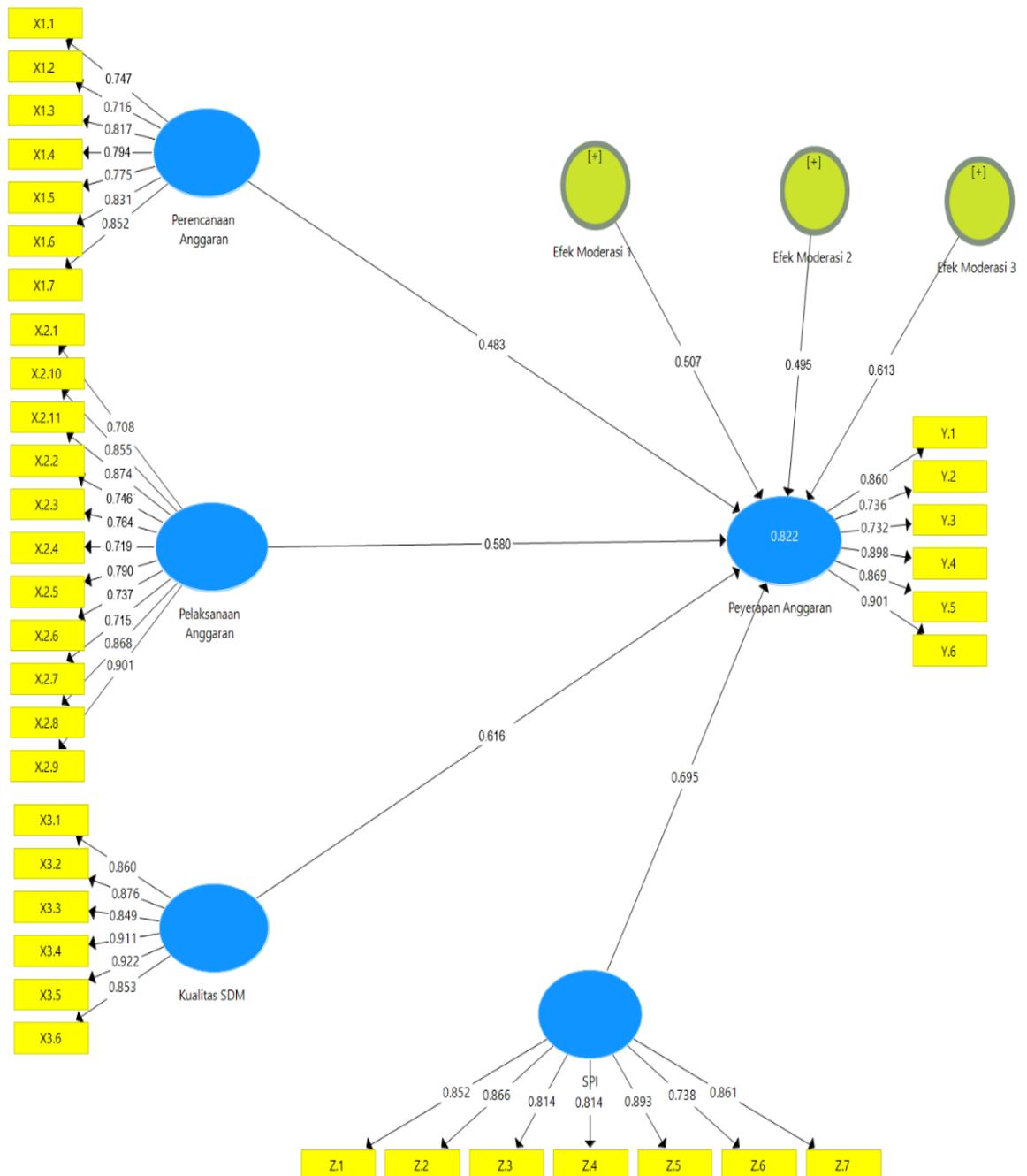
ini mencerminkan bahwa adanya pengendalian intern yang kuat dan efektif di instansi tersebut, didukung oleh komitmen pimpinan untuk menjaga integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional.

#### **4.1.4 Hasil Pengujian SEM PLS**

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

##### **4.1.4.1 Analisis *Outer Model***

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2017). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

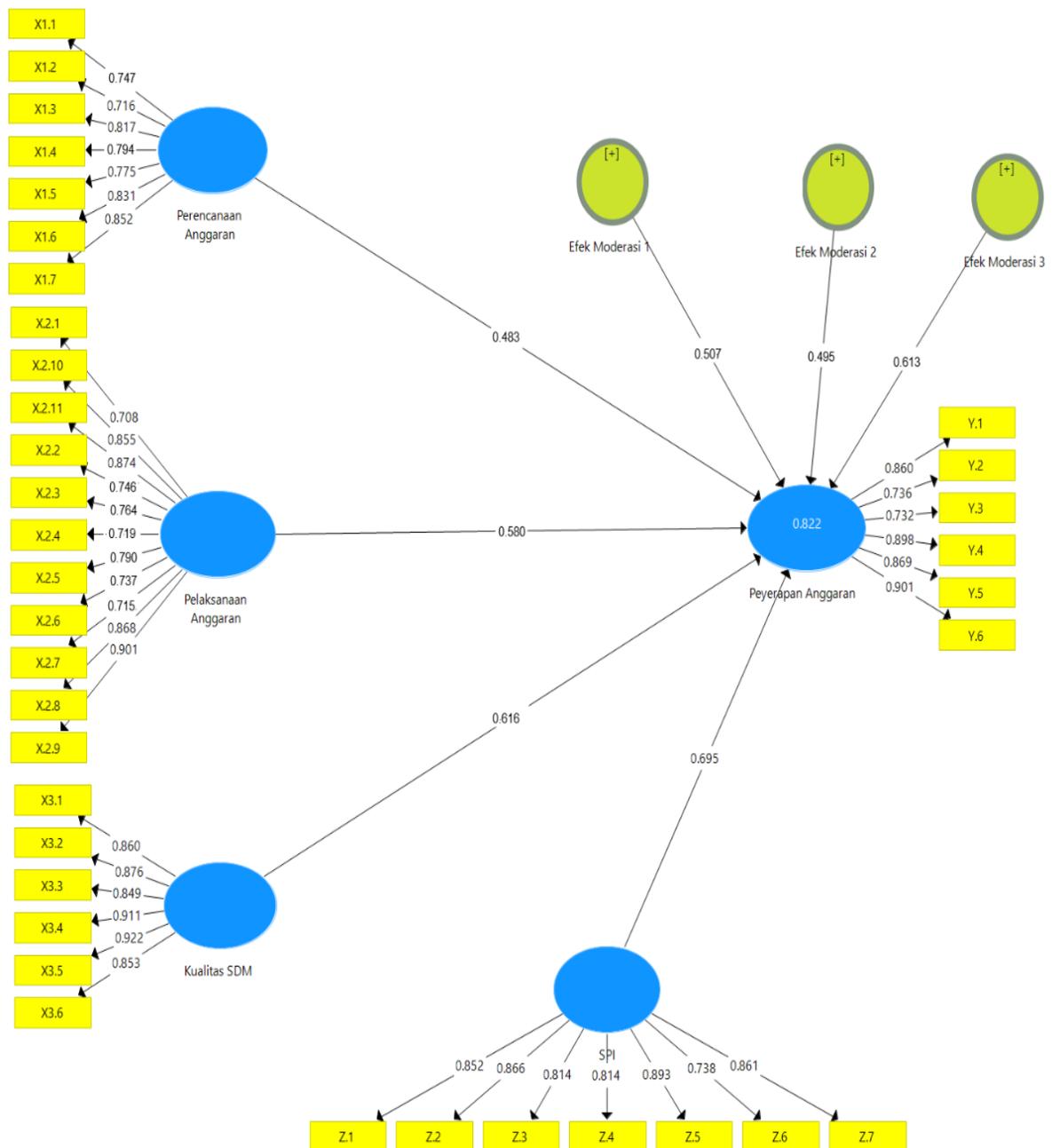


**Gambar 4.6 Outer Model**

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang

dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



**Gambar 4.7 Convergent Validity**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.2 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator setiap variabel memiliki nilai validitas diatas 0.7.

b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2015). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.11**  
***Cross Loading***

Item	Kualitas SDM	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Peyerapan Anggaran	SPI
X.2.1	0,590	0,708	0,701	0,611	0,600
X.2.10	0,808	0,855	0,621	0,622	0,704
X.2.11	0,788	0,874	0,624	0,742	0,731
X.2.2	0,058	0,746	0,032	0,114	0,040
X.2.3	0,088	0,764	0,059	0,183	0,104
X.2.4	0,061	0,719	0,139	0,066	0,014
X.2.5	0,035	0,790	0,042	0,111	0,068
X.2.6	0,019	0,737	0,043	0,001	0,043
X.2.7	0,006	0,715	0,038	0,016	0,083
X.2.8	0,806	0,868	0,673	0,726	0,770
X.2.9	0,844	0,901	0,676	0,709	0,797
X1.1	0,363	0,356	0,747	0,326	0,246
X1.2	0,559	0,572	0,716	0,432	0,494
X1.3	0,625	0,642	0,817	0,529	0,570
X1.4	0,561	0,558	0,794	0,562	0,497
X1.5	0,558	0,591	0,775	0,535	0,555
X1.6	0,577	0,573	0,831	0,571	0,551
X1.7	0,598	0,703	0,852	0,618	0,599

X3.1	0,860	0,859	0,638	0,721	0,713
X3.2	0,876	0,791	0,643	0,730	0,771
X3.3	0,849	0,795	0,622	0,645	0,756
X3.4	0,911	0,782	0,669	0,717	0,779
X3.5	0,922	0,801	0,707	0,699	0,796
X3.6	0,853	0,729	0,595	0,698	0,749
Y.1	0,758	0,747	0,646	0,860	0,827
Y.2	0,442	0,497	0,458	0,736	0,585
Y.3	0,465	0,505	0,469	0,732	0,581
Y.4	0,759	0,735	0,648	0,898	0,794
Y.5	0,711	0,745	0,573	0,869	0,801
Y.6	0,784	0,797	0,632	0,901	0,823
Z.1	0,809	0,769	0,601	0,740	0,852
Z.2	0,788	0,754	0,511	0,740	0,866
Z.3	0,772	0,775	0,607	0,668	0,814
Z.4	0,650	0,670	0,575	0,770	0,814
Z.5	0,732	0,763	0,589	0,846	0,893
Z.6	0,578	0,526	0,523	0,633	0,738
Z.7	0,731	0,702	0,580	0,786	0,861

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan data Tabel 4.12 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

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

**Tabel 4.12**  
*Average Variated Extracted (AVE)*

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<b>Kualitas SDM</b>	<b>0,772</b>
<b>Pelaksanaan Anggaran</b>	<b>0,729</b>
<b>Perencanaan Anggaran</b>	<b>0,569</b>
<b>Peyerapan Anggaran</b>	<b>0,698</b>
<b>SPI</b>	<b>0,698</b>

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui nilai AVE variabel Perencanaan anggaran, Pelaksanaan anggaran, Penyerapan anggaran, kualitas SDM dan sistem pengendalian intern  $> 0,5$ , maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite Reliability*

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

**Tabel 4.13**  
*Composite Reliability*

	Composite Reliability
<b>Kualitas SDM</b>	<b>0,953</b>
<b>Pelaksanaan Anggaran</b>	<b>0,854</b>
<b>Perencanaan Anggaran</b>	<b>0,901</b>
<b>Peyerapan Anggaran</b>	<b>0,932</b>
<b>SPI</b>	<b>0,942</b>

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-

masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

d. *Cronbach's Alpha*

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

**Tabel 4.14**  
***Cronbach Alpha***

	Cronbach's Alpha
<b>Kualitas SDM</b>	<b>0,941</b>
<b>Pelaksanaan Anggaran</b>	<b>0,827</b>
<b>Perencanaan Anggaran</b>	<b>0,870</b>
<b>Peyerapan Anggaran</b>	<b>0,913</b>
<b>SPI</b>	<b>0,927</b>

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian > 0,7. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

#### **4.1.4.2 Analisa *Inner Model***

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

a. *Uji Path Coefficient*

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel Perencanaan anggaran-Penyerapan anggaran sebesar 0,483, Pelaksanaan anggaran-Penyerapan anggaran sebesar 0,580, kualitas sumber daya manusia-penyerapan anggaran sebesar 0.616, sistem pengendalian internal sebagai variable moderasi pengaruh perencanaan anggaran-penyerapan anggaran sebesar 0.507. sistem pengendalian internal sebagai variable moderasi pengaruh pelaksanaan anggaran-penyerapan anggaran sebesar 0.495. sistem pengendalian internal sebagai variable moderasi pengaruh kualitas SDM-penyerapan anggaran sebesar 0.613. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa variabel dalam model ini pengaruh Perencanaan anggaran, Pelaksanaan anggaran dan kualitas SDM terhadap Penyerapan anggaran menunjukkan arah yang positif.

b. *Uji Goodness of Fit*

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

**Tabel 4.15**  
***R-Square***

	R Square
Penyerapan anggaran	0.822

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Pada Tabel 4.15 nilai *R-Square* yang diperoleh adalah 0.822 untuk variabel Penyerapan anggaran. nilai tersebut menginterpretasikan bahwa variabel

Perencanaan anggaran, Pelaksanaan anggaran hanya mampu menjelaskan variabel Penyerapan anggaran sekitar 77,9% variabel selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

*c. F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R<sup>2</sup> saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi,2018). Kriteria F-Square menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai  $F^2 = 0.02$  berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai  $F^2 = 0.15$  berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai  $F^2 = 0.35$  berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.16 F-Square**

	Kualitas SDM	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Peyerapan Anggaran	SPI
Efek Moderasi 1				0,496	
Efek Moderasi 2				0,355	
Efek Moderasi 3				0,365	
Kualitas SDM				0,169	
Pelaksanaan Anggaran				0,151	
Perencanaan Anggaran				0,159	
SPI				0,557	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai  $F2 = 0.159$ . Maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai  $F2 = 0.151$ . Maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai  $F2 = 0.169$ . Maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di moderasi oleh sistem pengendalian internal memiliki nilai  $F2 = 0.496$  Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran di moderasi oleh sistem pengendalian internal memiliki nilai  $F2 = 0.355$  Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran di moderasi oleh sistem pengendalian internal memiliki nilai  $F2 = 0.365$  Maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

#### **4.1.5 Hasil Uji Hipotesis**

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

**Tabel 4.17**  
**T-Statistics dan P-Values**

	Sampel Asli (O)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Efek Moderasi 1	0,507	4,032	<b>0,001</b>
Efek Moderasi 2	0,495	3,070	<b>0,001</b>
Efek Moderasi 3	0,613	5,291	<b>0,000</b>
Kualitas SDM	0,616	5,188	<b>0,000</b>
Pelaksanaan Anggaran	0,580	4,635	<b>0,000</b>
Perencanaan Anggaran	0,483	3,001	<b>0,001</b>

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan dari Tabel 4.17 Nilai *t-statistic* sebesar  $4.83 > 1,98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Begitu juga dengan Pelaksanaan anggaran nilai *t-statistic* sebesar  $4.635 > 1,98$  *P-values*  $0.000 < 0,05$  menunjukkan bahwa Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Nilai *t-statistic* sebesar  $5.188 > 1,98$  *P-values*  $0.000 < 0,05$  menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran

Dari hasil pengolah data di atas maka dapat dilihat bahwa nilai *t-statistic* sebesar  $4.032 > 1,98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Begitu juga dengan nilai *t-statistic* sebesar  $3.070 > 1,98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Nilai *t-statistic* sebesar  $5.291 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran

## 4.2 Pembahasan Penelitian

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

### 4.2.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran (X1) Terhadap Penyerapan anggaran (Y)

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan Nilai *t-statistic* sebesar  $4.83 > 1.98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang baik dan komprehensif sangat penting dalam proses pengelolaan keuangan, terutama dalam konteks penyerapan anggaran. Perencanaan anggaran yang efektif memungkinkan pengalokasian sumber daya yang tepat sesuai dengan prioritas dan kebutuhan organisasi. Ketika perencanaan anggaran dilakukan dengan cermat, setiap unit atau departemen memiliki panduan yang jelas mengenai alokasi dana yang tersedia dan cara menggunakannya. Hal ini mengurangi risiko kesalahan alokasi dan memungkinkan pengendalian yang lebih baik terhadap pengeluaran.

Distribusi usia responden dalam penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai keterkaitan antara demografi dan perencanaan anggaran. Dari data yang disajikan, mayoritas responden berada dalam rentang usia 36-45 tahun (46%) dan 46-55 tahun (39%). Kelompok usia ini cenderung memiliki pengalaman dan pemahaman yang lebih mendalam terkait perencanaan anggaran karena mereka kemungkinan besar telah bekerja lebih lama dan memiliki lebih banyak pengetahuan serta keterampilan dalam manajemen keuangan. Pengalaman

yang lebih lama ini memungkinkan mereka untuk melakukan perencanaan anggaran yang lebih matang dan realistis, yang berkontribusi pada penyerapan anggaran yang lebih efektif. Dengan demikian, distribusi usia responden ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bervariasi di antara kelompok usia yang berbeda dapat mempengaruhi efektivitas perencanaan anggaran, yang pada gilirannya berdampak pada penyerapan anggaran secara keseluruhan. Organisasi dapat memanfaatkan informasi ini untuk memberikan pelatihan dan sumber daya yang sesuai bagi setiap kelompok usia guna meningkatkan keterampilan perencanaan anggaran mereka.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator kesesuaian dengan kebutuhan dengan item pernyataan saya berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan anggaran pada instansi saya jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 67 (68%). Sehingga penyebab dari hubungan ini mungkin adalah bahwa partisipasi aktif memungkinkan responden untuk lebih memahami dan mengidentifikasi kebutuhan yang sebenarnya dari instansi mereka. Dengan demikian, mereka dapat mengarahkan perencanaan anggaran lebih tepat dan efektif sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hal ini juga mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi dalam proses perencanaan anggaran dapat meningkatkan kemungkinan bahwa anggaran yang direncanakan akan lebih sesuai dan relevan dengan kebutuhan operasional dan strategis instansi.

Berdasarkan hasil jawaban responden, diperoleh rata-rata skor 4,2 yang dikategorikan sebagai "Baik" pada variabel perencanaan anggaran di OPD Kota

Medan. Skor ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai perencanaan anggaran di OPD Kota Medan cukup efektif dan sesuai dengan harapan mereka. Keterkaitan antara rata-rata skor ini dengan variabel perencanaan anggaran menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran, termasuk identifikasi kebutuhan, alokasi dana, dan partisipasi aktif dari berbagai pihak, telah dilakukan dengan baik. Ini mencerminkan bahwa OPD Kota Medan berhasil mengimplementasikan langkah-langkah perencanaan yang memungkinkan alokasi sumber daya yang tepat dan efisien sesuai dengan kebutuhan instansi. Meskipun ada ruang untuk peningkatan, secara keseluruhan, responden merasa bahwa perencanaan anggaran telah berjalan dengan lancar dan mendukung operasional instansi secara efektif. Hal ini juga mengindikasikan bahwa perencanaan yang terstruktur dan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan responden terhadap proses pengelolaan anggaran di OPD Kota Medan.

Berdasarkan hasil uji dengan menggunakan *cross loading* didapat nilai tertinggi sebesar 0.852 terdapat pada indikator partisipatif dengan item pernyataan Perencanaan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan yang sebenarnya, hal ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses perencanaan anggaran sangat berpengaruh terhadap efektivitas penyerapan anggaran. Ketika perencanaan anggaran dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dan memahami kebutuhan nyata organisasi, hasilnya adalah alokasi dana yang lebih tepat dan relevan. Partisipasi yang tinggi memastikan bahwa setiap unit atau departemen memiliki suara dalam menentukan prioritas anggaran, sehingga mengurangi ketidakcocokan antara anggaran yang dialokasikan dan kebutuhan

sebenarnya. Ini berarti bahwa dana yang disediakan akan lebih mungkin digunakan secara optimal dan sesuai dengan rencana, meningkatkan penyerapan anggaran. Dengan kata lain, perencanaan anggaran yang partisipatif dan berbasis kebutuhan nyata tidak hanya meningkatkan akurasi perencanaan tetapi juga memastikan penggunaan anggaran yang lebih efektif dan efisien.

Sedangkan nilai *cross loading* terkecil adalah sebesar 0.716 terdapat pada indikator kesesuaian dengan aturan dengan item pernyataan Ketepatan data dalam penusunan rencana anggaran pada instansi sangat tinggi sesuai dengan prioritas kebutuhan, hal ini menunjukkan bahwa meskipun penting, ketepatan data dalam penyusunan rencana anggaran memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah terhadap penyerapan anggaran dibandingkan dengan partisipasi dalam perencanaan anggaran. Nilai *cross loading* yang lebih rendah ini bisa mengindikasikan bahwa meskipun data yang akurat dan sesuai dengan prioritas kebutuhan adalah elemen penting dalam perencanaan anggaran, faktor-faktor lain seperti partisipasi dan keterlibatan berbagai pihak mungkin memiliki peran yang lebih besar dalam memastikan anggaran dapat diserap dengan efektif.

Masalah ini relevan dengan fluktuasi signifikan yang terjadi pada penyerapan anggaran Pemerintah Kota Medan dari tahun ke tahun. Fluktuasi tersebut bisa disebabkan oleh perencanaan anggaran yang tidak optimal, di mana prioritas kebutuhan tidak selalu didasarkan pada data yang tepat. Akibatnya, penyerapan anggaran bisa mengalami ketidaksesuaian dengan target yang telah ditetapkan, baik terjadi kelebihan atau kekurangan anggaran yang signifikan. Ketidaktepatan data dalam penyusunan rencana anggaran juga bisa berkontribusi

terhadap ketidakstabilan dalam penyerapan anggaran, yang kemudian berdampak pada efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Dengan kata lain, meskipun ketepatan data sangat penting untuk memastikan bahwa rencana anggaran sesuai dengan kebutuhan dan prioritas, keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan dalam proses perencanaan anggaran mungkin memiliki dampak yang lebih signifikan dalam memastikan anggaran yang direncanakan benar-benar dapat diserap dan digunakan sesuai tujuan. Hal ini menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dalam perencanaan anggaran yang tidak hanya mengandalkan data yang akurat tetapi juga mengintegrasikan partisipasi dan keterlibatan berbagai pihak untuk mencapai penyerapan anggaran yang optimal.

Perencanaan anggaran yang baik adalah fondasi bagi pelaksanaan anggaran yang efektif. Dengan perencanaan yang matang, instansi dapat memetakan kebutuhan dan prioritasnya secara lebih akurat. Hal ini memungkinkan alokasi sumber daya yang tepat dan efisien. Selain itu, perencanaan yang terstruktur membantu dalam mengidentifikasi potensi hambatan atau tantangan di awal proses. Dengan demikian, langkah-langkah antisipatif dapat diambil untuk mengatasi kendala tersebut.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Sekretariat DPRD Prov-SU, penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran (Sirait, Sari & Astuty, 2022)

Penyerapan anggaran yang optimal sangat bergantung pada kualitas perencanaan anggaran. Ketika perencanaan dilakukan dengan cermat, proses implementasi anggaran berjalan lebih lancar. Ini karena setiap tahap dan kebutuhan telah dipertimbangkan sebelumnya. Alokasi dana yang tepat waktu dan sesuai kebutuhan mencegah terjadinya kekurangan atau kelebihan dana di akhir periode. Dengan demikian, anggaran dapat diserap dengan lebih efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pentingnya perencanaan anggaran tidak hanya terletak pada alokasi dana, tetapi juga pada monitoring dan evaluasi. Proses perencanaan yang baik mencakup mekanisme pemantauan yang ketat. Ini memungkinkan penyesuaian cepat jika terjadi deviasi dari rencana awal. Dengan evaluasi berkala, instansi dapat memastikan bahwa anggaran digunakan sesuai rencana dan tujuan tercapai. Hal ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran juga mencerminkan efektivitas manajemen keuangan. Manajemen yang efektif membutuhkan perencanaan yang baik agar dapat mengarahkan sumber daya ke area yang paling membutuhkan. Ini termasuk pengelolaan risiko yang lebih baik. Dengan perencanaan yang komprehensif, instansi dapat memitigasi risiko finansial dan operasional. Sehingga, penyerapan anggaran berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Efisiensi dalam penyerapan anggaran juga berdampak pada kinerja keseluruhan instansi. Ketika anggaran diserap secara optimal, program dan proyek dapat berjalan tanpa hambatan. Ini berkontribusi pada pencapaian target dan

tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, efisiensi ini meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap instansi. Kepercayaan ini penting untuk kelangsungan dan dukungan terhadap program-program di masa mendatang.

Hubungan antara perencanaan dan penyerapan anggaran juga menekankan pentingnya koordinasi antar departemen. Setiap unit kerja perlu berkolaborasi untuk menyusun rencana anggaran yang realistis dan dapat diimplementasikan. Koordinasi ini membantu menghindari tumpang tindih atau kekosongan dalam alokasi dana. Dengan kerja sama yang baik, setiap departemen dapat bekerja sesuai dengan rencana yang telah disepakati. Ini menciptakan sinergi yang positif dalam penggunaan anggaran.

Perencanaan anggaran yang baik juga memerlukan keterlibatan berbagai pihak. Partisipasi aktif dari semua level organisasi memastikan bahwa rencana yang disusun komprehensif dan inklusif. Ini mengakomodasi kebutuhan dan prioritas dari berbagai sudut pandang. Keterlibatan ini juga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, semua pihak merasa bertanggung jawab terhadap penyerapan anggaran yang optimal.

Pengaruh positif perencanaan terhadap penyerapan anggaran juga terkait dengan pemanfaatan teknologi. Sistem informasi manajemen keuangan yang canggih dapat mendukung perencanaan yang lebih akurat dan efisien. Teknologi membantu dalam pengumpulan data, analisis, dan pelaporan yang lebih cepat dan tepat. Ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan responsif

terhadap perubahan situasi. Dengan bantuan teknologi, proses perencanaan dan penyerapan anggaran menjadi lebih terintegrasi.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang baik adalah kunci untuk penyerapan anggaran yang efektif. Perencanaan yang matang tidak hanya memastikan alokasi dana yang tepat tetapi juga meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan. Ini membutuhkan koordinasi, partisipasi, dan pemanfaatan teknologi yang baik. Dengan demikian, instansi dapat mencapai tujuan dan target keuangan mereka dengan lebih baik. Hasil ini menegaskan pentingnya investasi dalam proses perencanaan anggaran untuk mencapai hasil yang optimal.

Perencanaan adalah rencana yang tertulis untuk menjelaskan kemana arah organisasi (tujuan), bagaimana cara untuk mencapainya (strategi), dan hasil apa yang seharusnya diharapkan/target kinerja (Merchant & Stede, 2016). Perencanaan anggaran menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi proses penyerapan anggaran karena perencanaan anggaran memberikan kontribusi besar terhadap penyerapan anggaran, sehingga semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik penyerapan anggaran.

Pejabat pemerintah melakukan perencanaan anggaran dengan baik dan tepat sasaran, dan akibatnya daya serap anggaran akan semakin baik dan tinggi, dapat diketahui penyerapan anggaran dipengaruhi oleh perencanaan anggaran artinya dalam merencanakan anggaran dengan baik maka penyerapan akan meningkat, menurut (Kennedy et al, 2020). Maka semakin tinggi derajat penyerapan anggaran dimana Perencanaan anggaran berpengaruh cukup signifikan pada serapan

anggaran. Hal ini dihubungkan dengan teori stewardship yakni pemerintah atau OPD sebagai pihak steward memiliki fungsi sebagai pengelola anggaran dan masyarakat sebagai principal dimana hal ini dapat dilihat bahwa implikasinya yakni dengan rencana yang matang dapat meningkatkan penyerapan anggaran tetap terjaga. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Soleiman & Ismail, 2020) dan (Nursela et al., 2022) dengan kata lain, penyerapan anggaran yang lebih baik terjadi ketika rencana anggaran dinaikkan. Variabel perencanaan berpengaruh positif pada penyerapan anggaran. Berpengaruh positif menunjukkan bahwa semakin meningkatnya perencanaan maka akan semakin meningkat pula penyerapan anggaran. Demikian juga sebaliknya semakin menurunnya perencanaan maka akan semakin menurun pula penyerapan anggaran (Afifah & Sari, 2023)

#### **4.2.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran nilai *t-statistic* sebesar  $4.635 > 1.98$  *P-values*  $0.000 < 0.05$  menunjukkan bahwa Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa cara anggaran diimplementasikan dalam organisasi sangat mempengaruhi seberapa baik dana yang dialokasikan dapat diserap dan digunakan. Pelaksanaan anggaran yang efektif mencakup pemantauan ketat, alokasi sumber daya yang tepat waktu, dan penyesuaian cepat terhadap perubahan atau tantangan yang muncul selama periode anggaran. Ketika anggaran dilaksanakan dengan baik, proyek dan program dapat berjalan sesuai rencana, mencegah pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa dana digunakan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Dengan

demikian, pelaksanaan anggaran yang baik mendukung efisiensi operasional, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan bahwa setiap unit kerja dapat mencapai target kinerja mereka secara optimal.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada indikator jadwal anggaran dengan item pernyataan proses penyerapan anggaran dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, mencegah penundaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan proyek atau kegiatan dengan jumlah responden menjawab Baik sebanyak 55 (56%). Dengan demikian, keterkaitan antara variabel Pelaksanaan Anggaran dan indikator Jadwal Anggaran menunjukkan pentingnya pelaksanaan anggaran yang sesuai dengan jadwal untuk mencegah penundaan dan memastikan keberhasilan proyek atau kegiatan. Hal ini juga menekankan perlunya pengawasan dan pengendalian yang ketat terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, rata-rata skor yang diperoleh adalah 4,0, yang dikategorikan sebagai "Baik" pada variabel Pelaksanaan Anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden menilai pelaksanaan anggaran di instansi mereka cukup efektif dan sesuai dengan harapan. Keterkaitan antara rata-rata skor jawaban responden dengan variabel Pelaksanaan Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa mayoritas responden merasa bahwa proses pelaksanaan anggaran, termasuk penyerapan dan penggunaan dana, berjalan dengan lancar dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Skor ini

mencerminkan bahwa meskipun ada ruang untuk perbaikan, secara keseluruhan, instansi tersebut berhasil melaksanakan anggaran dengan cukup baik, menghindari penundaan yang signifikan, dan mendukung kelancaran pelaksanaan proyek atau kegiatan. Ini juga menunjukkan bahwa adanya mekanisme pengawasan dan pengendalian yang memadai dalam pelaksanaan anggaran dapat berkontribusi positif terhadap persepsi responden mengenai efektivitas pengelolaan anggaran di instansi mereka.

Nilai *cross loading* tertinggi sebesar 0.901 terdapat pada indikator tahap verifikasi SPM dengan item pernyataan dilakukan rekonsiliasi dan pelaporan secara periodic untuk memastikan bahwa data dalam SPM konsisten dengan catatan keuangan dan laporan lainnya, sedangkan nilai *cross loading* terkecil sebesar 0.708 terdapat pada indikator budaya kerja dengan item pernyataan sejauhmana karyawan memiliki kesadaran tentang pentingnya efisiensi dalam penggunaan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa verifikasi dan rekonsiliasi berkala adalah faktor kunci dalam memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik dan bahwa penyerapan anggaran dapat dilakukan secara optimal. Proses verifikasi yang teliti memastikan bahwa semua data keuangan akurat dan konsisten, yang penting untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran. Sementara kesadaran karyawan tentang efisiensi penggunaan anggaran memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah terhadap penyerapan anggaran dibandingkan dengan proses verifikasi dan rekonsiliasi. Meskipun budaya kerja yang mengutamakan efisiensi sangat penting, hasil ini mengindikasikan bahwa tanpa sistem verifikasi dan rekonsiliasi yang kuat, upaya

untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran mungkin tidak akan seefektif yang diharapkan.

Sedangkan nilai cross loading terendah adalah sebesar 0.708 terdapat pada indikator budaya kerja dengan item pernyataan sejauhmana karyawan memiliki kesadaran tentang pentingnya efisiensi dalam penggunaan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa kesadaran karyawan mengenai efisiensi anggaran masih lemah dibandingkan dengan faktor-faktor lain dalam budaya kerja. Ini menandakan bahwa meskipun budaya kerja mencakup berbagai aspek, kesadaran tentang pentingnya efisiensi anggaran belum sepenuhnya mengakar di kalangan karyawan. Keterkaitan dengan masalah yang terjadi di Pemerintah Kota Medan pada tahun 2021, di mana minimnya realisasi belanja daerah diakibatkan oleh keterlambatan pembayaran ke pihak ketiga, menunjukkan adanya kekurangan dalam pemahaman dan kesadaran akan pentingnya efisiensi anggaran. Keterlambatan ini menyebabkan ketidakmampuan melaksanakan proyek atau program yang telah direncanakan, sehingga anggaran yang telah dialokasikan tidak bisa diserap secara optimal. Hal ini mencerminkan bahwa rendahnya kesadaran karyawan tentang efisiensi anggaran dapat berkontribusi pada masalah praktis seperti penundaan pembayaran, yang akhirnya berdampak negatif pada realisasi belanja daerah dan efektivitas pengelolaan anggaran secara keseluruhan.

Dengan demikian, pelaksanaan anggaran yang efektif di OPD Kota Medan sangat bergantung pada proses verifikasi yang ketat dan berkala untuk memastikan konsistensi dan akurasi data keuangan. Sementara itu, peningkatan kesadaran karyawan tentang pentingnya efisiensi dalam penggunaan anggaran

juga diperlukan, namun harus didukung oleh sistem dan prosedur yang memastikan bahwa anggaran dapat dikelola dengan baik dan tepat sasaran. Kombinasi dari verifikasi yang kuat dan budaya kerja yang efisien akan membantu meningkatkan penyerapan anggaran secara keseluruhan.

Dalam pelaksanaan anggaran, perencanaan yang matang dan koordinasi yang baik antar departemen sangatlah penting. Setiap unit kerja harus memahami perannya dan bertanggung jawab terhadap anggaran yang dialokasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi yang baik akan menghindari tumpang tindih atau kekosongan dalam penggunaan dana. Dengan adanya sinergi antar unit kerja, proses pelaksanaan dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Hal ini juga mengurangi risiko ketidaksesuaian dalam penggunaan anggaran.

Pelaksanaan anggaran yang efektif juga membutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang kuat. Pemantauan berkala membantu dalam mengidentifikasi masalah atau deviasi dari rencana awal secara dini. Dengan demikian, tindakan korektif dapat segera diambil untuk mengatasi masalah tersebut. Evaluasi berkala juga memastikan bahwa pelaksanaan anggaran tetap sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran.

Pentingnya pelaksanaan anggaran yang baik juga terletak pada kemampuannya untuk menyesuaikan dengan perubahan yang tidak terduga. Kondisi ekonomi, perubahan kebijakan, atau situasi darurat dapat mempengaruhi penggunaan anggaran. Pelaksanaan yang fleksibel memungkinkan penyesuaian cepat terhadap perubahan tersebut tanpa mengganggu penyerapan anggaran. Ini

mebutuhkan adanya kebijakan dan prosedur yang dapat dengan mudah disesuaikan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian, instansi dapat tetap mencapai target meskipun ada perubahan kondisi.

Sumber daya manusia yang terampil dan berkompeten juga berperan penting dalam pelaksanaan anggaran. Karyawan yang memahami proses dan pentingnya pengelolaan anggaran yang baik dapat bekerja lebih efektif. Pelatihan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan membantu memastikan bahwa semua staf memiliki pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan. Partisipasi aktif dari semua level organisasi dalam proses ini menciptakan budaya kerja yang mendukung pengelolaan anggaran yang efektif. Ini juga meningkatkan komitmen dan tanggung jawab terhadap penggunaan anggaran yang tepat.

Teknologi informasi dan sistem manajemen keuangan yang canggih dapat mendukung pelaksanaan anggaran yang lebih baik. Penggunaan teknologi membantu dalam pengumpulan data, analisis, dan pelaporan yang lebih cepat dan akurat. Sistem yang terintegrasi memungkinkan pemantauan real-time terhadap penggunaan anggaran. Ini memudahkan pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat dan terkini. Dengan teknologi yang tepat, proses pelaksanaan anggaran menjadi lebih efisien dan transparan.

Pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran juga mencerminkan pentingnya kebijakan dan regulasi yang jelas. Kebijakan yang mendukung pengelolaan anggaran yang baik harus ada dan diterapkan secara konsisten. Regulasi yang jelas membantu menghindari kesalahan atau penyimpangan dalam penggunaan anggaran. Ini juga memastikan bahwa semua

pihak memahami dan mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya kebijakan dan regulasi yang baik, pelaksanaan anggaran dapat berjalan lebih tertib dan efektif.

Pelaksanaan anggaran yang baik juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dari berbagai pemangku kepentingan. Ketika anggaran dikelola dengan baik, hasil yang dicapai sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan komitmen dan profesionalisme dalam pengelolaan anggaran. Kepercayaan ini penting untuk mendapatkan dukungan dan kerjasama dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, donor, dan masyarakat. Dengan kepercayaan yang tinggi, instansi dapat lebih mudah mendapatkan sumber daya dan dukungan untuk program-programnya.

Manajemen risiko juga menjadi bagian integral dari pelaksanaan anggaran yang efektif. Identifikasi dan mitigasi risiko secara proaktif membantu dalam menjaga kelancaran pelaksanaan anggaran. Risiko seperti perubahan ekonomi, fluktuasi harga, atau ketidakpastian politik dapat mempengaruhi penggunaan anggaran. Dengan adanya manajemen risiko yang baik, instansi dapat mengurangi dampak negatif dari risiko tersebut. Hal ini memastikan bahwa anggaran tetap dapat diserap dan digunakan sesuai dengan rencana.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini menegaskan pentingnya pelaksanaan anggaran yang baik untuk mencapai penyerapan anggaran yang optimal. Pelaksanaan yang baik tidak hanya mencakup perencanaan yang matang, tetapi juga koordinasi, pemantauan, evaluasi, fleksibilitas, sumber daya manusia, teknologi, kebijakan, regulasi, kepercayaan, dan manajemen risiko yang efektif.

Semua elemen ini bekerja bersama untuk memastikan bahwa anggaran yang telah direncanakan dapat diserap dan digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, instansi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan memenuhi tanggung jawab keuangan mereka dengan lebih efektif.

Anggaran memiliki peranan penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Anggaran yang baik tidak hanya memuat informasi tentang pendapatan, belanja dan pembiayaan namun lebih dari itu anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Sirat, Sari & Astuty, 2022)

Penyerapan anggaran baik di tingkat pusat seperti lembaga kementerian maupun di tingkat pemerintah daerah di Indonesia, provinsi, hingga kabupaten dan kota. Mencermati permasalahan penyerapan anggaran baik di tingkat pusat maupun di daerah setiap tahun yang menunjukkan fenomena penyerapan anggaran sangat rendah di awal tahun dan bahkan hingga melewati triwulan kedua. Daya serap anggaran yang masih rendah menjadi isu besar dalam manajemen keuangan pemerintahan.

Pelaksanaan anggaran merupakan implemetasi dari perencanaan anggaran yang telah disusun. Faktor terpenting dalam pelaksanaan anggaran adalah proses pelaksanaan anggaran itu sendiri. Proses pelaksanaan anggaran meliputi persoalan-persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja, proses pengadaan barang dan jasa, serta proses mekanisme pembayaran (pencairan anggaran). Ketiga hal tersebut mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Pada teori *agency* peran pelaksanaan

anggaran memegang peran penting terutama pada bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya, dimana tempat pelaksanaannya dan siapa yang melaksanakannya sehingga target penyerapan anggaran dapat tercapai. Semakin baik pelaksanaan anggaran maka penyerapan anggaran akan semakin baik. Hal ini akan mempengaruhi satuan kerja (*agent*) menjalankan tupoksinya sejalan dengan tujuan organisasi dan seperti yang diinginkan masyarakat (*principal*) (Sari, Andriani, Hanum, 2023).

Tata laksana anggaran ialah perwujudan dalam susunan anggaran yang ditentukan oleh kualitas SDM serta rencana anggaran. Dalam hal ini, yang paling penting ialah proses tata laksana tersebut yang mencakup permasalahan internal, penyediaan produk, hingga mechanism pembayaran yang akan membawa pengaruh bagi serapan anggaran (Malahayati et al., 2015). Tata laksana anggaran menjadi alat manajemen implementasi anggaran serta kendali keuangan organisasi dan kebijakan perekonomian untuk memberikan arahan bagi situasi ekonomi agar lebih baik seiring perubahan penerimaan dan belanja pemerintah (Ari, 2016). Besarnya tata laksana anggaran akan memberikan dampak pada peningkatan serapan anggaran, tata laksana anggaran yang nantinya memberikan pengaruh serapan APBD (Gagola et al., 2017). Menurut (Ramdhani & Anisa, 2017) dalam studinya terkait pengaruh rencana anggaran, kualitas SDM, hingga tata laksana anggaran bagi serapan anggaran organisasi Banten memberi hasil bahwasanya tata laksana tersebut memberi pengaruh bagi serapan anggaran. Atas dasar studi (Jauhari, 2017), tata laksana anggaran memberi pengaruh bagi serapan anggaran. Atas dasar studi (Suyono, 2020), tata laksana anggaran memberi pengaruh bagi serapan

anggaran.

#### **4.2.3 Pengaruh Kualitas sumber daya manusia Terhadap Penyerapan Anggaran.**

Nilai *t-statistic* sebesar  $5.188 > 1.98$  *P-values*  $0.000 < 0.05$  menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa SDM yang berkualitas tinggi, dengan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang memadai, sangat berperan dalam memastikan anggaran dapat diserap dan digunakan secara efektif dan efisien. Kualitas SDM yang baik memungkinkan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan anggaran dilakukan dengan lebih cermat dan tepat. Dengan SDM yang terampil, potensi kesalahan atau penyimpangan dalam pengelolaan anggaran dapat diminimalisir, dan keputusan yang diambil akan lebih tepat sasaran. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM merupakan faktor kunci untuk meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sebagian besar pendidikan responden di OPD Kota Medan adalah S1, dengan jumlah 46 orang (46%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas sumber daya manusia di OPD Kota Medan memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi. Keterkaitan antara kapasitas sumber daya manusia dan penyerapan anggaran sangat erat, karena pendidikan yang lebih tinggi biasanya berkorelasi dengan kemampuan analitis yang lebih baik, pemahaman yang lebih mendalam tentang proses anggaran, serta keterampilan manajemen yang lebih kuat. Dengan

demikian, kapasitas sumber daya manusia yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh tingginya proporsi staf berpendidikan S1, berkontribusi positif terhadap penyerapan anggaran di OPD Kota Medan. Pendidikan yang baik memberikan fondasi yang kuat bagi pegawai untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan anggaran. Oleh karena itu, upaya untuk terus meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa penyerapan anggaran dapat berjalan dengan optimal dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Meskipun mayoritas pegawai di kantor Pemko Medan memiliki pendidikan Strata 1 (S1), banyak di antaranya bukan dari bidang akuntansi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun SDM memiliki tingkat pendidikan yang cukup, kekhususan dalam bidang akuntansi masih kurang. Kompetensi khusus dalam akuntansi sangat penting untuk pengelolaan anggaran yang efektif karena bidang ini memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan. Ketidakadaan latar belakang akuntansi dapat mempengaruhi kemampuan pegawai dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keuangan yang tepat, yang pada gilirannya dapat berdampak pada ketepatan dan efisiensi dalam penyerapan anggaran. Pegawai yang tidak memiliki pengetahuan mendalam dalam akuntansi mungkin menghadapi kesulitan dalam melakukan analisis data keuangan, mengidentifikasi kesalahan atau ketidaksesuaian dalam laporan keuangan, dan memastikan bahwa dana yang dianggarkan digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, meskipun tingkat pendidikan S1 memberikan dasar pengetahuan yang baik, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan khusus di bidang akuntansi dan keuangan sangat diperlukan. Dengan meningkatkan kompetensi akuntansi di kalangan pegawai, OPD Kota Medan dapat meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran, sehingga penyerapan anggaran dapat dilakukan dengan lebih baik dan sesuai dengan rencana. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan khusus akan membantu memastikan bahwa SDM memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan keuangan dan operasional organisasi secara lebih efektif.

Berdasarkan pengujian dengan menggunakan *cross loading* diperoleh nilai tertinggi sebesar 0.922 terdapat pada indikator pelatihan dengan item pernyataan Tingkat partisipasi karyawan dalam pelatihan keuangan menunjukkan kesadaran dan komitmen terhadap pengembangan keterampilan terkait penyerapan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa kapasitas SDM, khususnya melalui pelatihan keuangan, memiliki peran yang sangat signifikan dalam penyerapan anggaran di OPD Kota Medan. Pelatihan keuangan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan menyerap anggaran secara efektif. Dengan adanya pelatihan yang efektif, karyawan dapat lebih baik dalam mengidentifikasi kebutuhan anggaran, merencanakan penggunaan dana, dan memantau realisasi anggaran, sehingga mengurangi risiko kesalahan dan meningkatkan efisiensi dalam penyerapan anggaran. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan keuangan sangat penting untuk memastikan bahwa SDM di OPD Kota Medan memiliki kapasitas yang memadai untuk mendukung pengelolaan

anggaran yang optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan penyerapan anggaran dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Sedangkan nilai *cross loading* terkecil adalah sebesar 0.849 terdapat pada indikator pengalaman dengan item pernyataan Kemampuan organisasi untuk merespons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan anggaran menunjukkan tingkat pengalaman dan fleksibilitas dalam manajemen keuangan, hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengalaman dan fleksibilitas dalam manajemen keuangan penting, faktor ini memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan pelatihan dalam mempengaruhi penyerapan anggaran di OPD Kota Medan. Namun, meski penting, pengalaman dan fleksibilitas saja tidak cukup tanpa dukungan pelatihan yang kontinu dan spesifik dalam bidang keuangan. Pelatihan keuangan memberikan pengetahuan dan keterampilan terkini yang mungkin tidak didapat hanya dari pengalaman kerja. Oleh karena itu, kombinasi antara pengalaman dan pelatihan yang terus menerus adalah kunci untuk meningkatkan kapasitas SDM dalam penyerapan anggaran di OPD Kota Medan. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki pengalaman yang memadai tetapi juga terus mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan berkala untuk mengoptimalkan pengelolaan anggaran.

Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan dalam pengelolaan anggaran, tetapi juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan yang mungkin timbul selama pelaksanaan anggaran. SDM yang terampil mampu mengidentifikasi dan menanggapi masalah dengan cepat, sehingga meminimalkan

risiko gangguan dalam penyerapan anggaran. Mereka juga mampu menjaga integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, memastikan bahwa setiap pengeluaran tercatat dengan benar dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Kualitas SDM yang baik juga mempengaruhi efisiensi operasional secara keseluruhan. Dengan SDM yang memiliki kompetensi yang tinggi, proses pengelolaan anggaran dapat diselesaikan lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik. Mereka mampu bekerja secara kolaboratif dengan unit kerja lainnya, memfasilitasi koordinasi yang efektif dalam alokasi dan penggunaan dana. Ini berkontribusi pada pencapaian target anggaran dan tujuan organisasi secara lebih efektif.

Selain itu, kualitas SDM yang baik juga memengaruhi kepercayaan dan hubungan dengan stakeholder. Stakeholder, termasuk pemerintah, donor, dan masyarakat umum, cenderung lebih percaya pada organisasi yang memiliki SDM yang terampil dan kompeten dalam mengelola anggaran. Kepercayaan ini penting untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi dan mempertahankan dukungan finansial dan operasional dari berbagai pihak.

Investasi dalam pengembangan SDM juga menjadi strategi jangka panjang yang berkelanjutan bagi organisasi. Pelatihan dan pengembangan keterampilan berkelanjutan membantu memperkuat kemampuan SDM dalam menghadapi tantangan dan kesempatan baru dalam pengelolaan anggaran. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, organisasi tidak hanya

meningkatkan kualitas SDM, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

Pengaruh kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran juga mencerminkan pentingnya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memotivasi SDM dengan tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengelolaan anggaran yang baik. Mereka mendorong budaya transparansi, akuntabilitas, dan inovasi dalam penggunaan dana organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyerapan anggaran.

Kualitas SDM juga berdampak langsung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran. SDM yang terlatih dengan baik dapat memahami dan menerapkan perubahan kebijakan atau tata kelola keuangan yang baru dengan cepat dan efektif. Ini membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan yang terus berubah.

Pengelolaan risiko juga menjadi bagian integral dari peran SDM dalam penyerapan anggaran yang efektif. SDM yang berkualitas mampu mengidentifikasi risiko potensial yang dapat mempengaruhi pelaksanaan anggaran dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan untuk memitigasi dampak negatifnya. Mereka memastikan bahwa anggaran dapat diserap dan digunakan sesuai dengan tujuan organisasi tanpa adanya gangguan yang signifikan.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini memberikan bukti konkret bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam

penyerapan anggaran yang efektif. Dengan SDM yang berkualitas tinggi, organisasi dapat memaksimalkan penggunaan dana yang telah dialokasikan, mencapai efisiensi operasional yang lebih tinggi, mempertahankan kepercayaan stakeholder, dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM merupakan strategi yang krusial bagi keberhasilan jangka panjang organisasi dalam mencapai tujuan finansial dan operasionalnya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia pada intinya diarahkan untuk meningkatkan kualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa kualitas Sumber Daya Manusia merupakan faktor penentu produktivitas, baik secara makro maupun mikro. Sumber Daya Manusia (SDM) secara makro adalah warga Negara yang telah memasuki usia angkatan kerja yang memiliki potensi untuk berperilaku produktif (dengan atau tanpa berpendidikan formal) yang mampu memenuhi kebutuhan sendiri dan keluarganya, yang berpengaruh pada tingkat kesejahteraan masyarakat di lingkungan bangsa atau negaranya

Penelitian yang dilakukan (Ramdhani & Anisa, 2017) dalam Miliasih (2012) juga menemukan bahwa kekurangan Sumber Daya manusia yang berkualitas baik pejabat pengelola maupun staf dapat mengakibatkan terlambatnya penyerapan anggaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik pula tinggkat penyerapan anggrannya. Jika Sumber Daya Manusia kurang kompeten maka serapan anggran kemungkinan dapat menjadi rendah. Berdasarkan teori semakin baik kualitas

sumber daya manusia suatu satker dalam menjalankan program dan kegiatan maka serapan anggaran akan semakin baik karena Sumber Daya Manusia nya mengerti tugas pokok dan fungsinya. Didalam pelaksanaan pengelola keuangan daerah, kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi penyerapan anggaran.

#### **4.2.4 Sistem Pengendalian Internal memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Penyerapan anggaran Pada OPD Kota Medan**

Nilai *t-statistic* sebesar  $4.032 > 1,98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa meskipun perencanaan anggaran secara langsung berpengaruh terhadap seberapa baik dana anggaran dapat diserap dan digunakan, efeknya dapat dimoderasi atau diatur oleh keefektifan sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh suatu organisasi. Dengan kata lain, sistem pengendalian intern yang kuat dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pelaksanaan anggaran, bahkan dalam kondisi di mana perencanaan awal mungkin tidak sempurna atau ada ketidakpastian eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran.

Jawaban responden pada variabel sistem pengendalian intern diperoleh nilai rata-rata jawaban responden tertinggi sebesar 4,41 (sangat baik) terdapat pada indikator lingkungan pengendalian, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan pengendalian di OPD Kota Medan sangat kuat dan efektif. Lingkungan pengendalian mencakup sikap, kesadaran, dan tindakan manajemen serta pegawai terhadap pengendalian intern, yang menciptakan fondasi yang solid untuk semua

komponen lain dari sistem pengendalian intern. Nilai yang sangat tinggi ini mencerminkan bahwa OPD Kota Medan memiliki budaya organisasi yang mendukung kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, adanya komitmen yang kuat terhadap integritas dan etika, serta manajemen yang berperan aktif dalam pengawasan dan pengendalian. Lingkungan pengendalian yang baik memastikan bahwa proses operasional dan keuangan dijalankan sesuai dengan aturan yang ditetapkan, mengurangi risiko kesalahan atau kecurangan, serta meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas. Ini juga menunjukkan bahwa manajemen dan pegawai di OPD Kota Medan secara konsisten menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh integritas, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Berdasarkan hasil jawaban responden di atas maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan selalu melakukan pemeriksaan terhadap catatan akuntansi, fisik kas, barang, dan secara terus menerus melakukan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 62 orang (61%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di instansi tersebut secara aktif dan konsisten terlibat dalam proses pemeriksaan dan penilaian terhadap berbagai aspek keuangan dan operasional. Keterkaitannya dengan sistem pengendalian intern sangat erat, karena pengawasan yang ketat dan terus-menerus dari pimpinan merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa sistem pengendalian intern berfungsi dengan baik. Pengawasan rutin terhadap catatan akuntansi, fisik kas, dan barang membantu mendeteksi dan

mencegah penyimpangan atau kesalahan, serta memastikan bahwa semua transaksi dicatat dan dilaporkan dengan benar. Selain itu, penilaian berkelanjutan terhadap kualitas pengendalian intern memungkinkan adanya perbaikan dan peningkatan sistem yang diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur. Dengan demikian, hasil ini mencerminkan bahwa adanya pengendalian intern yang kuat dan efektif di instansi tersebut, didukung oleh komitmen pimpinan untuk menjaga integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional.

Berdasarkan *cross loading* nilai tertinggi diperoleh sebesar 0.893 terdapat pada indikator kegiatan pengendalian dengan item pernyataan OPD Pemerintah telah mengembangkan rencana untuk identifikasi maupun pengamanan atas asset infrastruktur dan semua transaksi yang diproses kedalam komputer adalah transaksi yang telah diotorisas, hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pengendalian yang kuat dan terstruktur memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas penyerapan anggaran di OPD Kota Medan. Hal ini juga mencerminkan bahwa OPD Kota Medan memiliki mekanisme yang efektif untuk memantau dan mengendalikan penggunaan anggaran. Sistem otorisasi transaksi memastikan bahwa setiap pengeluaran telah diperiksa dan disetujui oleh pihak yang berwenang, sehingga meningkatkan kepercayaan dalam proses pengelolaan anggaran. Dengan demikian, pengendalian yang baik berkontribusi langsung pada efektivitas penyerapan anggaran, memastikan bahwa dana yang tersedia digunakan secara optimal dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Sistem pengendalian intern yang baik membantu mengidentifikasi potensi risiko dan kelemahan dalam pelaksanaan anggaran, sehingga memungkinkan untuk diambilnya tindakan korektif yang tepat waktu. Dengan adanya kontrol yang ketat, seperti prosedur audit internal yang rutin dan evaluasi atas kinerja anggaran, organisasi dapat memastikan bahwa dana anggaran digunakan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Ini membantu mengurangi risiko pemborosan atau penyalahgunaan dana, serta meningkatkan transparansi dalam penggunaan anggaran.

Selain itu, sistem pengendalian intern yang efektif juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih akuntabel. Staf dan manajer di semua tingkatan merasa lebih bertanggung jawab atas pengelolaan dana anggaran, karena mereka tahu bahwa setiap pengeluaran harus dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, sistem ini tidak hanya memoderasi pengaruh perencanaan anggaran, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang mendukung integritas dan kepatuhan terhadap prosedur internal.

Akan tetapi SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) BBPVP Medan yang berada pada level terdefinisi atau level 3 menunjukkan bahwa BBPVP Medan telah berhasil mendefinisikan kinerja dan strategi pencapaiannya dengan jelas dan terintegrasi dalam operasionalnya. Hal ini menandakan bahwa organisasi telah memiliki panduan yang relevan dalam mengarahkan upaya pencapaian tujuan, serta menerapkan pengendalian yang telah dilaksanakan secara sistematis. Namun, meskipun pengendalian sudah berjalan, efektivitasnya masih belum optimal karena kebijakan manajemen risiko belum terintegrasi sepenuhnya dalam

proses operasional, dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengendalian belum dilakukan secara berkala. Ketidakefektifan ini bisa mengakibatkan potensi risiko yang tidak terdeteksi atau tertangani dengan baik, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga dapat dilihat dari sudut pandang pengambilan keputusan. Manajer atau eksekutif yang memiliki informasi yang akurat dan tepat waktu tentang pelaksanaan anggaran dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan sistem yang memoderasi, keputusan dapat didasarkan pada data yang valid dan dapat dipercaya, bukan hanya berdasarkan estimasi atau persepsi subjektif. Ini meningkatkan kemungkinan pencapaian target anggaran dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Keberadaan sistem pengendalian intern yang efektif juga memberikan keyakinan kepada pihak eksternal, seperti pemerintah, donor, atau investor, tentang kemampuan organisasi dalam mengelola dana dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan reputasi organisasi dan mendukung akses terhadap sumber daya tambahan yang dibutuhkan untuk melaksanakan proyek atau program yang lebih besar. Dengan demikian, pengaruh moderatif ini tidak hanya berdampak internal, tetapi juga eksternal bagi organisasi.

Selain itu, sistem pengendalian intern yang dapat memoderasi juga membantu dalam menghadapi perubahan lingkungan yang tidak terduga atau perubahan kebijakan. Dengan pemantauan yang terus-menerus terhadap kinerja anggaran dan identifikasi dini terhadap potensi masalah, organisasi dapat lebih

siap untuk menyesuaikan strategi dan tindakan dalam menghadapi tantangan baru. Hal ini mencerminkan fleksibilitas organisasi dalam mengelola perubahan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan anggaran.

Selanjutnya, sistem pengendalian intern yang efektif juga mendukung pertanggungjawaban yang lebih baik kepada berbagai pihak terkait. Laporan yang akurat dan terperinci tentang penggunaan anggaran memungkinkan organisasi untuk memberikan informasi yang transparan dan jelas kepada stakeholder. Ini menciptakan hubungan yang lebih baik dan membangun kepercayaan dengan pihak eksternal, yang pada gilirannya dapat memfasilitasi dukungan dan kolaborasi yang lebih baik dalam proyek-proyek masa depan.

Dalam konteks ini, pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga menggarisbawahi pentingnya pemantauan yang berkelanjutan terhadap kinerja anggaran. Evaluasi rutin terhadap efektivitas sistem pengendalian intern memungkinkan organisasi untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan perubahan lingkungan atau kebijakan. Ini menjaga keberlanjutan dan relevansi sistem pengendalian intern dalam mendukung pencapaian tujuan anggaran jangka panjang organisasi.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern yang efektif mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Dengan adanya sistem yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan dana anggaran, meningkatkan akuntabilitas, dan mempersiapkan diri menghadapi tantangan serta peluang yang mungkin timbul dalam pengelolaan anggaran.

#### **4.2.5 Sistem Pengendalian Internal memoderasi Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan anggaran Pada OPD Kota Medan**

Nilai *t-statistic* sebesar  $3.070 > 1,98$  dan *P-value*  $0,001 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran, hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan anggaran secara langsung mempengaruhi sejauh mana dana anggaran dapat diserap dan digunakan, efeknya dapat dimoderasi atau diatur oleh efisiensi dan ketepatan sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh suatu organisasi. Dalam konteks ini, sistem pengendalian intern yang baik dapat meningkatkan akurasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, sehingga memastikan bahwa setiap dana yang dialokasikan digunakan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada variabel sistem pengendalian intern maka dapat dilihat responden cenderung memilih jawaban Sangat Baik dengan skor tertinggi terdapat pada item pernyataan Pimpinan selalu melakukan pemeriksaan terhadap catatan akuntansi, fisik kas, barang, dan secara terus menerus melakukan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern dengan jumlah responden menjawab Sangat Baik sebanyak 62 orang (61%). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan di instansi tersebut secara aktif dan konsisten terlibat dalam proses pemeriksaan dan penilaian terhadap berbagai aspek keuangan dan operasional. Keterkaitannya dengan sistem pengendalian intern sangat erat, karena pengawasan yang ketat dan terus-menerus dari pimpinan merupakan elemen penting dalam memastikan bahwa sistem pengendalian intern

berfungsi dengan baik. Pengawasan rutin terhadap catatan akuntansi, fisik kas, dan barang membantu mendeteksi dan mencegah penyimpangan atau kesalahan, serta memastikan bahwa semua transaksi dicatat dan dilaporkan dengan benar. Selain itu, penilaian berkelanjutan terhadap kualitas pengendalian intern memungkinkan adanya perbaikan dan peningkatan sistem yang diperlukan untuk mengurangi risiko kecurangan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur. Dengan demikian, hasil ini mencerminkan bahwa adanya pengendalian intern yang kuat dan efektif di instansi tersebut, didukung oleh komitmen pimpinan untuk menjaga integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional.

Sistem pengendalian intern yang efektif memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi potensi risiko dan kelemahan dalam pelaksanaan anggaran. Dengan adanya kontrol yang ketat, seperti audit internal yang rutin dan evaluasi atas kinerja anggaran, organisasi dapat memastikan bahwa setiap pengeluaran tercatat dengan benar dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Ini membantu mengurangi risiko penyimpangan, kesalahan, atau penyalahgunaan dana, serta memungkinkan untuk diambilnya tindakan korektif yang cepat jika diperlukan. Dengan kata lain, sistem ini tidak hanya memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan integritas dalam penggunaan anggaran.

Selain itu, keberadaan sistem pengendalian intern yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang lebih akuntabel. Staf dan manajer di berbagai tingkatan merasa lebih bertanggung jawab atas pengelolaan dana anggaran, karena mereka

mengetahui bahwa setiap pengeluaran harus dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini memperkuat budaya organisasi yang mendukung integritas, disiplin, dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran dan kepercayaan stakeholder.

Pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga dapat dilihat dari segi keputusan yang diambil. Manajer atau eksekutif yang memiliki akses terhadap informasi yang akurat tentang pelaksanaan anggaran dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam alokasi sumber daya. Dengan sistem yang memoderasi, keputusan dapat didasarkan pada data yang valid dan dapat dipercaya, sehingga meningkatkan peluang pencapaian target anggaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain berfungsi sebagai pengendali risiko dan peningkat akuntabilitas, sistem pengendalian intern yang efektif juga mendukung pencapaian kepercayaan dari berbagai pihak terkait. Stakeholder eksternal, seperti pemerintah, donor, atau investor, cenderung lebih percaya pada organisasi yang memiliki sistem pengendalian intern yang kuat. Kepercayaan ini penting untuk mempertahankan dukungan finansial dan operasional yang diperlukan untuk menjalankan proyek atau program organisasi secara lancar dan berkelanjutan.

Selanjutnya, sistem pengendalian intern yang baik juga memberikan dorongan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau kebijakan yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran. Dengan pemantauan yang terus-menerus terhadap kinerja anggaran dan identifikasi dini terhadap potensi masalah,

organisasi dapat lebih siap dalam mengadaptasi strategi dan tindakan dalam menghadapi tantangan baru. Ini mencerminkan fleksibilitas organisasi dalam mengelola perubahan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan anggaran.

Pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga membantu dalam menanggulangi kekurangan atau kelemahan dalam pelaksanaan anggaran. Dengan adanya evaluasi yang terstruktur dan pemantauan yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan. Ini menciptakan kesempatan untuk mengoptimalkan proses dan praktik pengelolaan anggaran, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan pencapaian hasil yang diinginkan.

Dalam konteks ini, hasil uji hipotesis ini memberikan bukti kuat bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan sistem pengendalian intern yang efektif sebagai alat untuk meningkatkan penggunaan dana anggaran secara optimal, meningkatkan akuntabilitas, dan menjaga kepercayaan stakeholder. Investasi dalam pengembangan dan penguatan sistem pengendalian intern menjadi strategi krusial bagi organisasi dalam mencapai tujuan finansial dan operasional mereka dengan lebih efektif.

#### **4.2.6 Sistem Pengendalian Internal memoderasi Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Penyerapan anggaran Pada OPD Kota Medan**

Nilai *t-statistic* sebesar  $5.291 > 1,98$  dan *P-value*  $0,000 < 0,05$  menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh

kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun kualitas SDM secara langsung berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas penggunaan dana anggaran, pengaruh tersebut dapat dimoderasi atau diatur oleh keefektifan sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh suatu organisasi. Dalam konteks ini, sistem pengendalian intern yang kuat dapat menguatkan proses pengelolaan anggaran dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam memaksimalkan penggunaan dana anggaran secara optimal.

Dalam konteks OPD Kota Medan, di mana sebagian besar pegawai memiliki pendidikan Strata 1 (S1) tetapi tidak selalu dari bidang akuntansi, sistem pengendalian internal menjadi krusial untuk menjembatani kekurangan dalam pengetahuan khusus akuntansi. Meskipun pegawai memiliki tingkat pendidikan yang baik, tanpa pengendalian yang memadai, kualitas pengelolaan anggaran bisa terpengaruh. Sebaliknya, sistem pengendalian internal yang efektif dapat membantu memitigasi kelemahan dalam kompetensi teknis dengan menyediakan struktur dan prosedur yang mendukung pengelolaan anggaran yang tepat.

Dengan sistem pengendalian yang baik, pegawai dengan latar belakang pendidikan yang beragam dapat bekerja dalam kerangka kerja yang terstandarisasi, yang meningkatkan kemampuan mereka untuk menyerap anggaran secara efektif. Oleh karena itu, sistem pengendalian internal tidak hanya memperkuat pengelolaan anggaran tetapi juga memaksimalkan potensi SDM yang ada, sehingga kontribusi mereka terhadap penyerapan anggaran menjadi lebih optimal. Sistem ini berfungsi sebagai penyeimbang yang memastikan bahwa

kualitas pengelolaan anggaran tidak hanya bergantung pada pendidikan formal tetapi juga pada praktik pengendalian yang solid dan terstruktur.

Sistem pengendalian intern yang efektif berperan penting dalam memastikan bahwa setiap pengeluaran anggaran dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan adanya kontrol yang ketat, seperti audit internal yang rutin dan evaluasi terhadap kinerja anggaran, organisasi dapat meminimalkan risiko kesalahan atau penyalahgunaan dana. Hal ini membantu memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan dengan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan anggaran.

Selain itu, keberadaan sistem pengendalian intern yang baik juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih akuntabel. Staf dan manajer di semua tingkatan merasa lebih bertanggung jawab atas pengelolaan dana anggaran, karena mereka mengetahui bahwa setiap tindakan harus dipertanggungjawabkan secara transparan. Budaya organisasi yang mendukung integritas dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku juga diperkuat oleh sistem ini, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan kepercayaan dalam pengelolaan anggaran.

Pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga mencakup aspek pengambilan keputusan. Manajer atau eksekutif yang memiliki informasi yang akurat tentang kinerja SDM dalam pengelolaan anggaran dapat membuat keputusan alokasi sumber daya yang lebih tepat. Dengan data yang valid dan terpercaya, keputusan dapat diambil berdasarkan fakta, bukan hanya berdasarkan asumsi atau estimasi subjektif. Ini membantu meningkatkan kemungkinan pencapaian target anggaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain berfungsi sebagai pengendali risiko dan meningkatkan akuntabilitas, sistem pengendalian intern yang efektif juga membangun kepercayaan dari berbagai pihak terkait. Stakeholder eksternal, seperti pemerintah, donor, atau investor, cenderung lebih percaya pada organisasi yang memiliki sistem pengendalian intern yang kuat dan transparan. Kepercayaan ini merupakan aspek krusial dalam mendukung dukungan finansial dan operasional yang diperlukan untuk menjalankan program-program organisasi dengan sukses.

Sistem pengendalian intern yang efektif juga memberikan keunggulan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau kebijakan yang dapat mempengaruhi pengelolaan anggaran. Dengan pemantauan yang terus-menerus terhadap kinerja anggaran dan identifikasi dini terhadap potensi masalah, organisasi dapat lebih responsif dalam menyesuaikan strategi dan tindakan dalam menghadapi tantangan baru. Ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang dinamis dan mempertahankan efektivitas dalam pelaksanaan anggaran.

Pengaruh moderatif sistem pengendalian intern juga membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia. Dengan adanya sistem yang mendukung kinerja SDM dalam pengelolaan anggaran, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengatasi hambatan atau kelemahan yang mungkin menghambat efisiensi dalam penyerapan anggaran. Evaluasi yang terstruktur dan pemantauan yang sistematis memungkinkan perbaikan kontinu terhadap proses dan praktik pengelolaan anggaran, sehingga meningkatkan efektivitas operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern memiliki peran krusial dalam memoderasi pengaruh kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran. Dengan memanfaatkan sistem yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja SDM dalam mengelola dana anggaran, meningkatkan transparansi, dan memperkuat kepercayaan stakeholder. Investasi dalam pengembangan dan penguatan sistem pengendalian intern menjadi strategi yang esensial bagi organisasi dalam mencapai tujuan finansial dan operasional mereka dengan lebih efektif.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

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

1. Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Semakin baik Perencanaan anggaran yang tersedia maka semakin meningkatkan Penyerapan anggaran.
2. Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Semakin tinggi Pelaksanaan anggaran maka semakin baik tingkat Penyerapan anggarannya.
3. Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap Penyerapan anggaran. Semakin kualitas SDM maka semakin baik tingkat Penyerapan anggarannya.
4. Sistem pengendalian internal memoderasi pengaruh perencanaan anggaran Terhadap Penyerapan anggaran.
5. Sistem pengendalian internal memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran Terhadap Penyerapan anggaran.
6. Sistem pengendalian internal memoderasi pengaruh sumber daya manusia Terhadap Penyerapan anggaran.

## 5.2 Saran

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

1. Melakukan penguatan dan peningkatan sistem pengendalian intern untuk memastikan bahwa pengelolaan anggaran dilakukan dengan efisien dan transparan. Sistem ini harus mampu mengidentifikasi risiko secara dini dan memberikan solusi yang tepat waktu untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran. Menginvestasikan dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan anggaran. Pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai akan membantu meningkatkan efektivitas dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran.
2. Memastikan bahwa pelaksanaan anggaran dilakukan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini akan membantu menghindari penundaan yang dapat mempengaruhi efisiensi dan hasil dari proyek atau kegiatan yang didanai oleh anggaran. Mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Kesadaran dan komitmen yang tinggi akan membantu dalam memaksimalkan penggunaan anggaran serta meminimalkan potensi pemborosan atau penyalahgunaan.
3. Memastikan bahwa pimpinan terlibat secara aktif dalam pemeriksaan dan penilaian terhadap kualitas pengendalian intern. Langkah ini akan meningkatkan akuntabilitas dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung integritas dan kepatuhan terhadap aturan. Menggunakan hasil penelitian sebagai panduan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu

ditingkatkan dalam pengelolaan anggaran. Implementasi rekomendasi yang relevan akan membantu dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran di Pemko Medan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anandah, N. A., & Aufa, M. (2023). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 4(1), 1–7.
- Andini, D. 2015. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah”. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi I Vol. 24 No. 1*.
- Helwig, N. E., Hong, S., & Hsiao-wecksler, E. T. (n.d.). *No. Analysis of the co-dispersion structure of the main health-related indicators, the center of health, the elderly living at home, and the health-related indicators*
- IG, B., G, M., & TL, T. (2019). Universitas Pendidikan Ganesha. *Jurnal IKA*, 17(2), 171. <https://doi.org/10.23887/ika.v17i2.19853>
- Kennedy, K., Azlina, N., Julita, J., & Nurulita, S. (2020). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 13(Vol.13 No. 2 (2020)), 108–117. <https://doi.org/10.35143/jakb.v13i2.3652>
- Котлер, Ф. (2008). *No TitleМаркетинг по Котлеру*. 282
- Kristianingsih, E., Wahyudin, A., & ... (2022). Determinan Kualitas Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri Negeri Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek). *Business and Economic ...*, 2(2), 90–107. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/beaj/article/view/37786%0Ahttps://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/beaj/article/viewFile/37786/13681>
- Malahayati, C., Islahuddin, & Basri, H. (2015). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Akuntansi : Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(1), 11–19.
- Motivasi, P., Komitmen, D. A. N., Sebagai, O., Belanja, A., Perangkat, O., & Kota, D. (2022). *Jurnal Ilmiah AccUsi Jurnal Ilmiah AccUsi*. 4(1), 80–110.
- Nursela, N., Taufik, T., & Yasni, H. (2022). Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelaksanaan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Pada Penyerapan Anggaran. *CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 3(1), 11–23. <https://doi.org/10.31258/current.3.1.11-23>

- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 1(2), 081–090. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v1i2.1918>
- Provinsi, I., & Utara, S. (2021). *Ihpd provinsi sumatera utara tahun 2021*.
- Putra, F. B., Kennedy, K., & Zarefar, A. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi pada OPD Provinsi Riau). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, Vol. 14 No. 2 (2021), 221–230. <https://doi.org/10.35143/jakb.v14i2.4401>
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–148. <https://doi.org/10.35448/jrat.v10i1.4223>
- Rudi Junjungan Sirait, Eka Nurmala Sari, & Widia Astuty. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Utara. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 8(2), 197–207. <https://doi.org/10.38204/jrak.v8i2.982>
- Sirin, A., Saddewisasi, W., Manajemen, M., Semarang, U., & Artikel, I. (2020). *Determinan penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderating variable*. 13(2), 147–163.
- Sohail Aslam<sup>1</sup>, Maqsood Ahmad<sup>2</sup>, H. F. A. and S. E. (2021). *Impact Of Corporate Social Responsibility On Customer Loyalty Through Customer Satisfaction And Customer Trust: A Serial Mediation Model*. 7(2), 1–18. [http://www.joi.isoss.net/PDFs/Vol-7-no-2-2021/03\\_J\\_ISOSS\\_7\\_2.pdf](http://www.joi.isoss.net/PDFs/Vol-7-no-2-2021/03_J_ISOSS_7_2.pdf)
- Sri Wahyuni, Rina Asmeri, Y. A. (2022). PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENYERAPAN ANGGARAN (Studi Empiris Pada Satker Kementerian Perindustrian di Kota Padang). *Jurnal Pasero*, 4(3), 785–798.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Nirwana, N. 2018. “The Effect of Human Capital on regional Financial Conditions

Through Cultural Capital of Employes”. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 965-978.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.

Nirwana, N. 2018. “The Effect of Human Capital on regional Financial Conditions

Through Cultural Capital of Employes”. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 965-978.

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Husein, Umar. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.