
Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi

Yeni Pradila, Widia Astuty, Zulia Hanum

Pasca Sarjana, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

E-mail : yenipradila16@gmail.com

Article History:

Received: 10 Oktober 2024

Revised: 12 November 2024

Accepted: 15 November 2024

Keywords:

Perencanaan
Anggaran, Pelaksanaan
Anggaran, Kualitas Sumber
Daya Manusia, Sistem
Pengendalian Internal,
Penyerapan Anggaran.

Abstract: 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.

PENDAHULUAN

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 tertinggal ini dapat menyebabkan tertundanya manfaat yang akan diterima masyarakat (Kristianingsih et al., 2022)

Rendahnya penyerapan Anggaran 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 & Alfarsi, 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 akhirtahun.(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 InternasionalKualanamu 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/km².

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 Pemenrintah 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	81.19%
2019	6.118.770.000.000	5.518.770.000.000	90.19%
2020	6.098.220.000.000	4.121.590.000.000	67.59%
2021	5.196.470.000.000	5.023.080.000.000	96.66%
2022	6.422.200.000.000	5.449.340.000.000	84.85%

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, lambatnya 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 Dwiyan (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 bisa terealisasi, 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 realisasi belanja 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 globalisasi 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. Lainhalnya 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
PENETAPAN TUJUAN		
Kualitas Sasaran Strategis	50.00%	
Kualitas Strategi Pencapaian Sasaran Strategis	50.00%	
SUB JUMLAH PERENCANAAN	100.00%	5,00
BOBOT PERENCANAAN	40.00%	2,00
STRUKTUR DAN PROSES		
Lingkungan Pengendalian		
Penilaian Risiko		
Kegiatan Pengendalian		
Informasi dan Komunikasi		
Pemantauan		
SUB JUMLAH STRUKTUR DAN PROSES	100.00%	
BOBOT STRUKTUR DAN PROSES	30.00%	0,729
PENCAPAIAN TUJUAN SPIP		
Efektivitas dan Efisiensi		
Capaian Outcome	15%	
Capaian Output	15%	
Keandalan Laporan Keuangan		
Opini LK	25%	
Pengamanan atas Aset		
Keamanan Administrasi	10%	
Keamanan Fisik	5%	
Keamanan Hukum	10%	
Ketaatan pada Peraturan		
Temuan Ketaatan – BPK	20%	
SUB JUMLAH PENCAPAIAN TUJUAN SPIP	100.00%	
BOBOT HASIL	30.00%	0,855
TOTAL NILAI MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP		3,584

Dengan klasifikasi di atas, penyelenggaraan 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”.

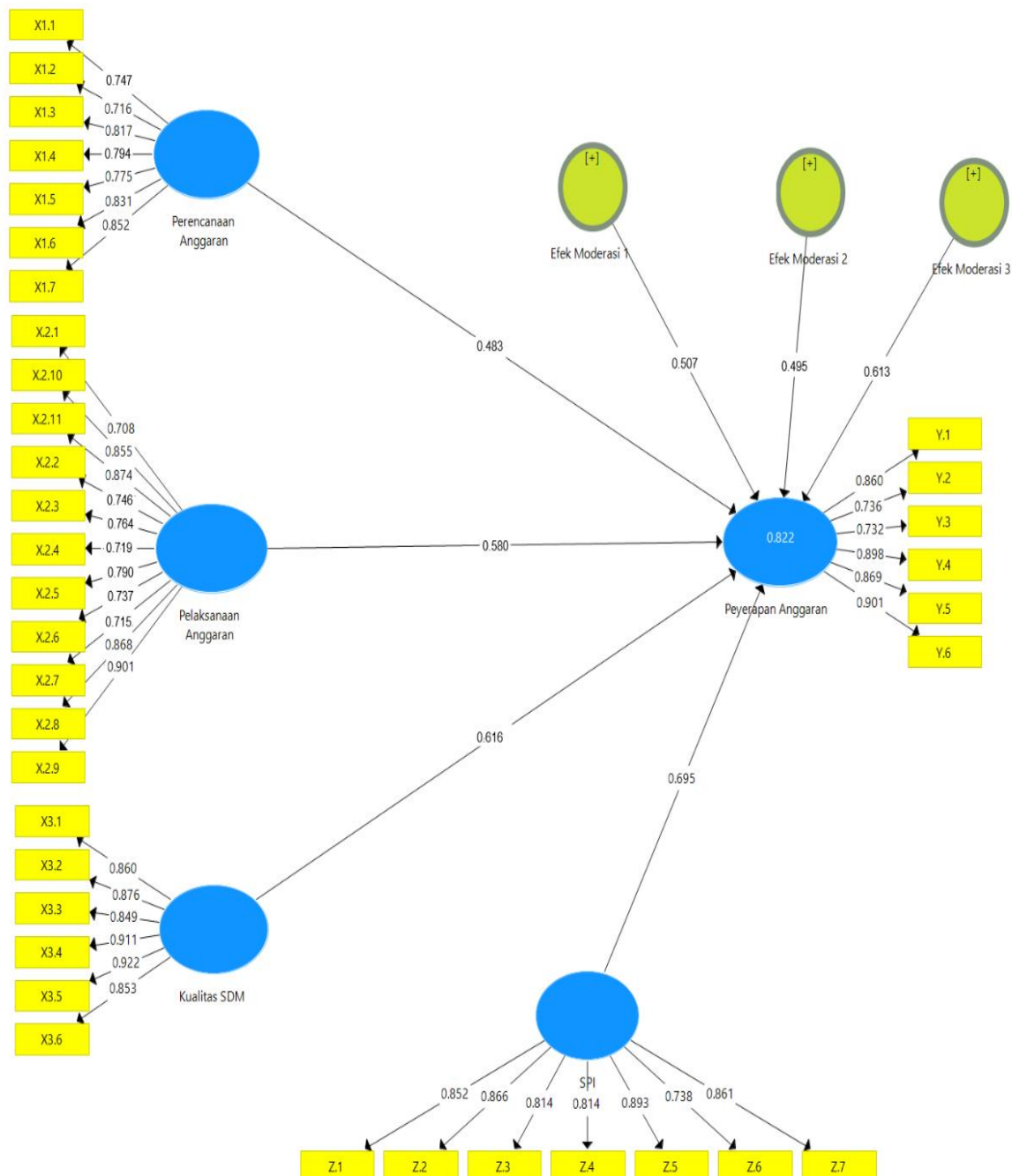
HASIL DAN PEMBAHASAN

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*

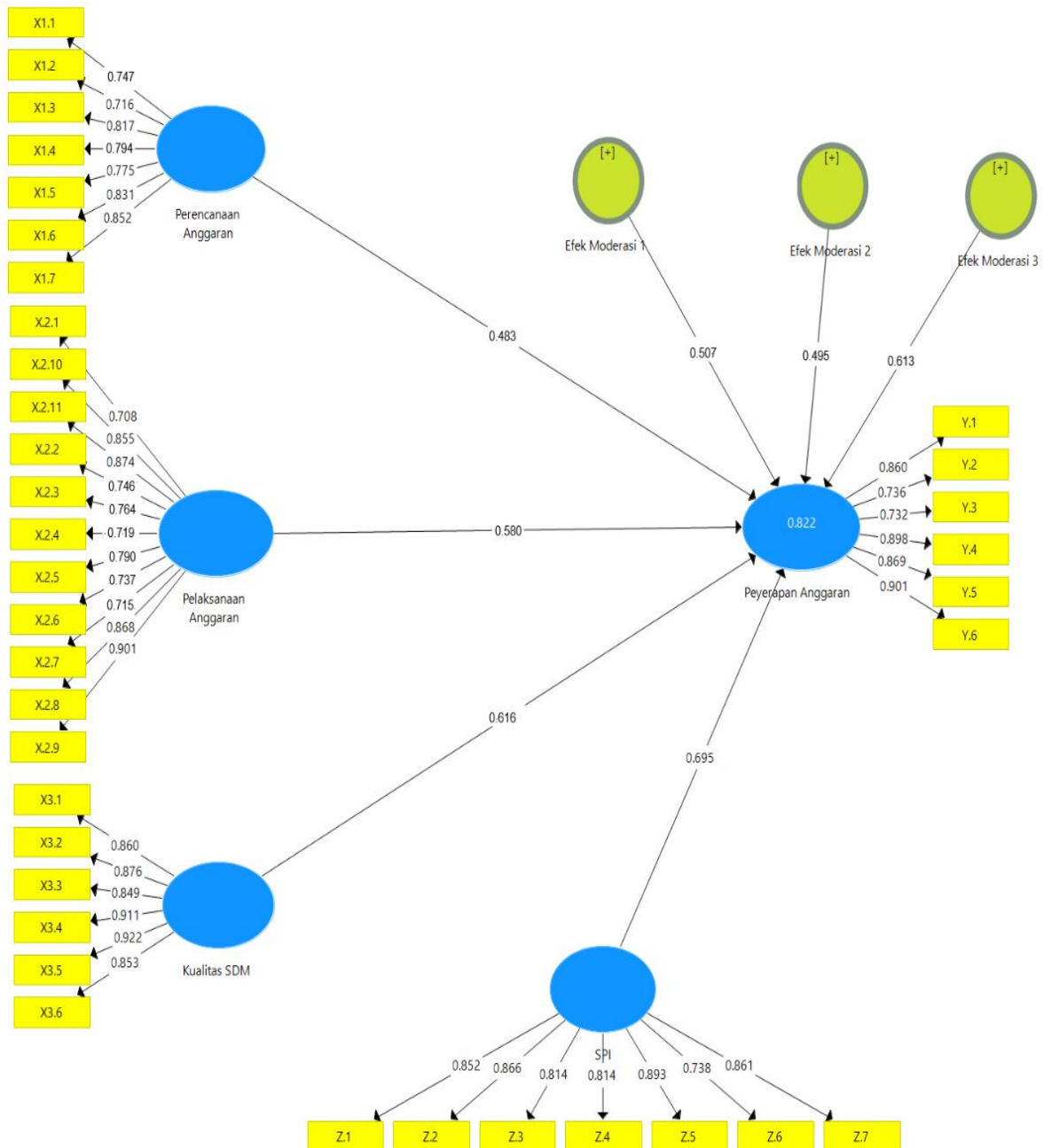
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali, 2017). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran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



Gambar 1. *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 2. 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 discriminan 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 1. 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 1 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 2. *Average Varianed Extracted (AVE)*

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

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 3. *Composite Reliability*

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

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. *Cronbach Alpha*

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

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan Tabel 4 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 penelitian ini akan dijelaskan mengenai uji *goodness of fit*.

a. Uji Path Coefficient

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS menjelaskan bahwa nilai *path coefficient* variabel 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 5. 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.

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^2 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 6. F-Square

	Kualitas SDM	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Peyerapan Anggaran	S
--	--------------	----------------------	----------------------	--------------------	---

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 $F^2 = 0.159$. Maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai $F^2 = 0.151$. Maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran memiliki nilai $F^2 = 0.169$. 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 $F^2 = 0.496$ 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 $F^2 = 0.355$ 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 $F^2 = 0.365$ 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 7. T-Statistics dan P-Values

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

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 pengolahan data di atas maka dapat dilihat bahwa nilai *t-statistic* sebesar $4.032 >$

1,98 dan $P\text{-value } 0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Begitu juga dengan nilai $t\text{-statistic}$ sebesar $3.070 > 1,98$ dan $P\text{-value } 0,001 < 0,05$ menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Nilai $t\text{-statistic}$ sebesar $5.291 > 1,98$ dan $P\text{-value } 0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dapat memoderasi pengaruh kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran

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 $t\text{-statistic}$ sebesar $4.83 > 1,98$ dan $P\text{-value } 0,001 < 0,05$ 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 membutuhkan 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 yangtelah 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 penyerapaan anggaran dapat tercapai. Semakin baik pelaksanaan anggaran maka penyerapaan 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.

KESIMPULAN

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.

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>
- Okfaliza, 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 Aslam1, Maqsood Ahmad2, 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
- 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.