

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN
PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PENYERAPAN ANGGARAN DENGAN KOMPETENSI
SDM SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
FUNGSI PERENCANAAN POLDA KALBAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



**RAHMAWATI
NIM. B2092231002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2025**

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Rahmawati
NIM : B2092231002
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Magster Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Tesis : "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai Variabel Moderasi pada Fungsi Perencanaan Polda Kalbar".

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul tersebut diatas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir)

Apabila di dalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Tesis dengan judul tersebut di atas.

Pontianak, Januari 2025



Rahmawati

NIM. B2092231002

PERTANGGUNGJAWABAN TESIS

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rahmawati
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Tanggal Ujian : 10 Januari 2025

Judul Tesis :

Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran Dengan Kompetensi SDM sebagai variabel Moderasi Pada Fungsi Perencanaan Polda Kalbar

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, Januari 2025



Rahmawati
NIM. B2092231002

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul :

Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran dengan Kompetensi SDM Sebagai Variabel Moderasi Pada Fungsi Perencanaan Polda Kalbar

ini diajukan oleh:

Nama : Rahmawati
NIM : B2092231002
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Magister Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Tanggal Ujian : 10 Januari 2025

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam ujian Tesis dan Komprehensif untuk memenuhi gelar Magister.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing I	Dr. Khristina Yunita, SE, M.Si, Ak, CA NIP. 197906182002122003	20/1-2025	
Pembimbing II	Angga P. Karpriana, SE, M.Acc, Ak NIP. 198611292014041001	20/1-2025	
Penguji I	Elok Heniwati, SE, M.Si, Ak, Ph.D, CA NIP. 197402122000122001	20/1-2025	
Penguji II	Syarif M. Helmi, SE, M.Ak, Ak, CA, CPA NIP. 197805172005011003	18/1-2025	

Pontianak, Januari 2025



UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang memberikan kesehatan perlindungan dan kemudahan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran Dengan Kompetensi SDM Sebagai Variabel Moderasi Pada Fungsi Perencanaan Polda Kalbar”.

Tesis ini merupakan karya tulis yang sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, guna meraih gelar Magister (S2).

Selama penulisan tesis ini, penulis banyak menerima bimbingan, bantuan, arahan, serta petunjuk teknis dari berbagai pihak yang sangat membantu dalam perkembangan penulisan penelitian ini. Secara khusus, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Barkah, SE, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
2. Elok Heniwati, SE, M.Si, Ak, Ph.D, CA selaku ketua program studi Magister Akuntansi.
3. Dr. Khristina Yunita, SE, M.Si, Ak, CA selaku dosen pembimbing utama tesis yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, dan saran dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
4. Angga P. Karpriana, SE, M.Acc, Ak selaku dosen pembimbing pendamping yang telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, dan saran dalam proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
5. Elok Heniwati, SE, M.Si, Ak, Ph.D, CA selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritik untuk perbaikan tesis ini.
6. Syarif M. Helmi, SE, M.Ak, Ak, CA, CPA selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritik untuk perbaikan tesis ini.

7. Seluruh Dosen Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan, serta seluruh staff administrasi Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
8. Terima kasih kepada Almarhum Bapak, Mama, saudara/i, suami tercinta dan anak-anak yang tentunya selalu memberikan dukungan, motivasi dan do'a bagi saya.
9. Terima kasih kepada Ibu Karorena Polda Kalbar Kombes Pol Drs. Yulia Agustin Selfa Triana, M.M., beserta seluruh Personel Satker Birorena Polda Kalbar yang telah memberi dukungan serta bantuan selama proses penelitian.
10. Terima kasih kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah banyak membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan studi dengan baik
11. Teman-teman mahasiswa Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura angkatan XIX atas persahabatan yang penuh dengan rasa kekeluargaan, sumbangan pikiran dan pengalaman selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan masukan yang sifatnya membangun guna menambah kesempurnaan dalam penulisan tesis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca sekalian.

Pontianak, Januari 2025

Penulis

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran dengan kompetensi SDM sebagai variabel moderasi pada fungsi perencanaan Polda Kalbar. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan data primer berupa hasil kuesioner yang diberikan secara *online* melalui *google form* dengan *link Whatsapp*. Populasi penelitian ini adalah perwakilan dari pegawai pada fungsi perencanaan anggaran di masing-masing Satker jajaran Polda Kalbar yang berjumlah 81 orang terdiri dari para Kabagren /Paur/Kaur dan operator Satker. Sampel penelitian ini, seluruh populasi diambil sebagai sampel, sehingga dapat dikatakan bahwa teknik *sampling* yang digunakan adalah *total sampling* yaitu seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel penelitian sehingga jumlah responden penelitian berjumlah 81. Metode analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu dan berbagai teori pendukung lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja penyerapan anggaran. Interaksi kompetensi sumber daya manusia sebagai pemoderasi perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja penyerapan anggaran.

Kata Kunci: Kinerja Penyerapan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia Partisipasi Anggaran, Perencanaan Anggaran

ABSTRACT

This study aims to test the effect of budget planning and budget participation on budget absorption performance with HR competency as the moderating variable in the planning function of the West Kalimantan Regional Police. This study is a quantitative study using primary data in the form of questionnaire results given online via Google Form with a Whatsapp link. The population of this study is a representative of employees in the budget planning function in each work unit of the West Kalimantan Regional Police, totaling of 81 people consisting of Head of Planning Division / Affairs Officer / Head of Affairs and Work Unit operators. The sample of this study, the entire population was taken as a sample, so it can be said that the sampling technique used is total sampling, which is the entire population used as a research sample so that the number of research respondents is 81. The data analysis method used is the Structural Equation Model (SEM) using SmartPLS 3.0. The hypothesis in this study is based on previous research and various other supporting theories. The results of the study indicate that budget planning and budget participation have a positive effect on budget absorption performance. The interaction of human resource competency as the moderator of budget planning and budget participation has a positive effect on budget absorption performance.

Keywords: *Budget Absorption Performance, Human Resource Competence, Budget Participation, Budget Planning*

RINGKASAN

1. Latar Belakang

Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran pada fungsi perencanaan anggaran dengan mempertimbangkan kompetensi SDM sebagai variabel moderasi. Dengan kata lain, penelitian ini akan mengevaluasi apakah kompetensi SDM dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Pentingnya penelitian ini semakin relevan mengingat tuntutan tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Sebagai salah satu instansi pemerintah di bidang keamanan, Polda Kalbar memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh perencanaan dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Serta menguji dan menganalisis peran moderasi kompetensi SDM pada pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

2. Landasan Teori

Landasan teori penelitian ini membahas teori-teori yang berkaitan terhadap implementasi perencanaan anggaran serta partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Penelitian ini menggunakan teori *stewardship theory*, kinerja penyerapan anggaran, perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, kompetensi sumber daya manusia. Selain itu literatur juga menyoroti pentingnya perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran serta kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja penyerapan anggaran.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksploratif yang menggambarkan keadaan atau status fenomena yang tujuannya untuk mendapatkan

data dasar yang diperlukan sebagai dasar penelitian lebih lanjut. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal, yang bertujuan menjelaskan pengaruh sebab akibat suatu variabel dengan variabel lainnya yaitu pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran, pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran serta peran moderasi kompetensi SDM dalam memperkuat pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Kepolisian Daerah Kalimantan Barat sesuai dengan fenomena yang terjadi yaitu penyerapan anggaran yang belum optimal. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner. Kuesioner tertutup diberikan secara online melalui *google form* dengan link *WhatsApp*. Metode pengumpulan data ditujukan untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai petunjuk arah pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran dengan moderasi kompetensi SDM. Analisis terhadap evaluasi model pada penelitian ini menggunakan program *Partial Least Squares* (PLS). Evaluasi model dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu pengujian terhadap validitas konvergen, pengujian terhadap validitas diskriminan, serta pengujian terhadap reabilitas.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa adanya dampak positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran di Polda Kalbar. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat penyerapan anggaran yang tinggi disebabkan oleh perencanaan anggaran yang baik. Hasil optimalisasi partisipasi anggaran yang dibuat dengan kerjasama, keterlibatan yang baik dari seluruh tingkatan manajemen dalam hal pengusulan anggaran dapat meningkatkan kinerja penyerapan anggaran pada Polda Kalbar. Dengan demikian, semakin baik partisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin maksimal penyerapan anggaran dimana motivasi pegawai Polda Kalbar pada umumnya lebih tinggi karena terdapat rasa dihargai oleh pimpinan karena diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Kompetensi SDM dalam bidang perencanaan di Polda Kalbar sudah sesuai dengan harapan, yang tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyusun anggaran dan membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Sumber daya manusia yang kompeten oleh pegawai bidang perencanaan Polda Kalbar dapat memastikan bahwa proses perencanaan anggaran dilakukan secara matang dan cermat serta dapat meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran dalam pengambilan keputusan. Sehingga dengan peningkatan efektivitas partisipasi anggaran tersebut, perencanaan anggaran untuk mencapai tujuan penyerapan anggaran juga dapat tercapai dengan baik. Dalam penelitian ini adanya kompetensi sumber daya manusia mampu memoderasi partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran Polda Kalbar. Adanya kualitas sumber daya manusia akan mendorong pegawai dalam fungsi perencanaan Polda Kalbar untuk ikut terlibat dalam proses penyusunan anggaran sehingga dapat menimbulkan partisipasi untuk kinerja anggaran yang baik.

5. Penutup

Perencanaan anggaran pada lingkungan Satuan Kerja Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Kepolisian Daerah Kalimantan Barat telah dilakukan secara matang dan cermat serta meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah semakin maksimal dilakukan sehingga perkiraan yang dibuat dalam anggaran Polda Kalbar akan lebih akurat karena terdapat keterlibatan para pegawai yang cenderung mengetahui kegiatan operasi sehari-hari. Kompetensi SDM dalam bidang perencanaan di Polda Kalbar sudah sesuai dengan harapan, yang tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyusun anggaran dan membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Sumber daya manusia yang kompeten oleh pegawai bidang perencanaan Polda Kalbar dapat mendorong perencanaan serta partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja penyerapan anggaran.

SUMMARY

1. Background

This study analyzes the influence of budget planning and budget participation on the performance of budget absorption in the budget planning function by considering human resource competence as a moderation variable. In other words, this study will evaluate whether HR competencies can strengthen or weaken the influence of budget planning and budget participation on budget absorption performance. The importance of this research is increasingly relevant considering the demands of good governance and accountability in state financial management. As one of the government agencies in the field of security, the West Kalimantan Police has the responsibility to ensure that the allocated budget can be used optimally in supporting the implementation of its duties and functions. Therefore, this study aims to test and analyze the influence of planning and budget participation on budget absorption performance. As well as testing and analyzing the role of HR competency moderation on the influence of budget planning and budget participation on budget absorption performance.

2. Theoretical Foundations

The theoretical basis of this research discusses theories related to the implementation of budget planning and budget participation on budget absorption performance. This research uses stewardship theory, budget absorption performance, budget planning, budget participation, and human resource competence. In addition, the literature also highlights the importance of budget planning and budget participation as well as the competence of human resources on budget absorption performance.

3. Research Methods

This type of research is an exploratory descriptive research that describes the state or status of a phenomenon whose purpose is to obtain the necessary basic data as the basis for further research. This research includes causal associative research, which aims to explain the influence of causality of a variable with other

variables, namely the influence of budget planning on budget absorption performance, the influence of budget participation on budget absorption performance and the role of human resource competency moderation in strengthening the influence of budget planning and budget participation on budget absorption performance.

This research was carried out in the West Kalimantan Regional Police General Planning and Budget Bureau Work Unit in accordance with the phenomenon that occurred, namely budget absorption that was not optimal. The primary data used in this study is a questionnaire. Closed questionnaires are given online through a google form with a WhatsApp link. The data collection method is intended to obtain scores that serve as a guide to the influence of budget planning and budget participation on the performance of budget absorption with HR competency moderation. The analysis of the evaluation of the model of this study uses the Partial Least Squares (PLS) program. The model evaluation is carried out in three stages, namely testing the validity of convergence, testing the validity of discrimination, and testing reliability.

4. Results and Discussion

The results of this analysis show that there is a positive and significant impact on budget absorption in the West Kalimantan Police. This shows that the high level of budget absorption is due to good budget planning. The results of optimizing budget participation made with cooperation, good involvement from all levels of management in terms of budget proposals can improve the performance of budget absorption at the West Kalimantan Police. Thus, the better the participation in the preparation of the budget, the greater the absorption of the budget where the motivation of West Kalimantan Police employees in general is higher because there is a sense of appreciation by the leadership because they are given the opportunity to participate in the preparation of the budget.

The competence of human resources in the field of planning at the West Kalimantan Police is in line with expectations, which is reflected in the ability of employees to prepare budgets and make decisions quickly and precisely. Competent human resources by employees in the planning field of the West Kalimantan Police

can ensure that the budget planning process is carried out carefully and carefully and can increase the effectiveness of budget participation in decision-making. So that with the increase in the effectiveness of budget participation, budget planning to achieve the goal of budget absorption can also be achieved properly. In this study, the competence of human resources is able to moderate budget participation in the budget absorption performance of the West Kalimantan Police. The existence of quality human resources will encourage employees in the planning function of the West Kalimantan Police to be involved in the budget preparation process so that it can generate participation for good budget performance.

5. Closing

Budget planning within the West Kalimantan Regional Police General Planning and Budget Bureau Work Unit has been carried out carefully and carefully and increasing the effectiveness of budget participation in decision-making. Participation in the preparation of the budget has been maximized so that the estimates made in the West Kalimantan Regional Police budget will be more accurate because there is the involvement of employees who tend to know daily operational activities. The competence of human resources in the field of planning at the West Kalimantan Police is in line with expectations, which is reflected in the ability of employees to prepare budgets and make decisions quickly and precisely. Competent human resources by employees in the planning field of the West Kalimantan Police can encourage planning and budget participation in improving budget absorption performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
UCAPAN TERIMA KASIH	ii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kontribusi Penelitian.....	6
1.4.1 Kontribusi Teoritis.....	6
1.4.2 Kontribusi Praktis.....	6
1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 <i>Stewardship Theory</i>	8
2.1.2 Kinerja Penyerapan Anggaran.....	9
2.1.3 Perencanaan Anggaran.....	10
2.1.4 Partisipasi Anggaran.....	11
2.1.5 Kompetensi Sumber Daya Manusia	12
2.2 Landasan Empiris (Penelitian Terdahulu)	13
2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian	19
2.3.1 Kerangka Konseptual.....	19
2.3.2 Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	20
2.3.2.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran	20
2.3.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran	21
2.3.2.3 Peran Moderasi Kompetensi SDM pada Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran	21

2.3.2.4 Peran Moderasi Kompetensi SDM pada Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Bentuk Penelitian	24
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	24
3.3 Data.....	24
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	26
3.4.1 Populasi	26
3.4.2 Sampel.....	26
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	26
3.5.1 Variabel Penelitian.....	26
3.5.2 Definisi Operasional Penelitian.....	27
3.6 Teknik Analisis Data	29
3.6.1 Statistik Deskriptif.....	29
3.6.2 Metode Analisis Data.....	29
1. Pengujian Instrumen Penelitian atau Analisis <i>Outer Model</i> ...	
a. Uji Validitas.....	30
b. Uji Reliabilitas	31
2. Pengujian Model Struktural atau Analisis <i>Inner Model</i>	32
a. Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	32
b. Pengujian Hipotesis	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	33
4.1 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	33
4.1.1 Karakteristik Data Responden.....	33
4.1.2 Statistik Data Penelitian.....	35
4.1.3 Hasil Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	36
4.1.3.1 Hasil Uji Validitas Konvergen	38
4.1.3.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan	43
4.1.3.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	44
4.1.3.4 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	45
4.1.3.5 Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	46
4.1.4 Hasil Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	46
4.1.4.1 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	49
4.1.4.2 Hasil Uji Nilai Koefisien Determinasi <i>R-Square</i> (R^2).....	50
4.1.4.3 Hasil Uji <i>Effect Size</i> (f^2).....	51
4.1.4.4 Hasil Uji <i>Prediction Relevance</i> (<i>Q Square</i>)	51
4.1.5 Hasil Uji Hipotesis.....	52
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	54

4.2.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran.....	54
4.2.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran.....	55
4.2.3 Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran	57
4.2.4 Pengaruh Perencanaan Anggaran dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Pemoderasi Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran.....	58
4.2.5 Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Pemoderasi Terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran.....	59
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Keterbatasan Penelitian	62
5.3 Saran	62
 DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyerapan Anggaran Polda Kalbar Tahun 2020-2023	1
Tabel 2.1	Kajian Empiris Penelitian.....	13
Tabel 3.1	Klasifikasi Skor	25
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	27
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	33
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	33
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	34
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	34
Tabel 4.5	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	35
Tabel 4.6	Nilai <i>Loading Factor</i> Sebelum Reduksi.....	38
Tabel 4.7	Nilai <i>Loading Factor</i> Setelah Reduksi.....	42
Tabel 4.8	Nilai <i>Cross Loadings</i>	43
Tabel 4.9	Nilai <i>Composite Reliability</i>	45
Tabel 4.10	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	45
Tabel 4.11	Nilai <i>R-Square</i> Tanpa Efek Moderasi	46
Tabel 4.12	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	46
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i> dengan Efek Moderasi	50
Tabel 4.14	Nilai <i>T - Statistics</i>	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi Satker Rorena Polda Kalbar.....	7
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	19
Gambar 4.1	Tampilan <i>Output</i> Kalkulasi PLS <i>Algorithm</i> Sebelum Reduksi	37
Gambar 4.2	Tampilan <i>Output</i> Kalkulasi PLS <i>Algorithm</i> Setelah Reduksi	41
Gambar 4.3	Nilai Koefisien <i>Path</i> dan <i>R-Square</i> dengan Efek Moderasi.....	48

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi pemerintahan memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat. Untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, organisasi pemerintahan membutuhkan sumber daya yang memadai, salah satunya adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana keuangan yang menggambarkan perkiraan penerimaan dan pengeluaran dalam periode tertentu serta digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan. Pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, menjaga akuntabilitas dan transparansi, mencapai tujuan dan kinerja yang baik, memastikan kesinambungan program dan kegiatan serta meningkatkan kepercayaan publik.

Satuan Kerja (Satker) Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Kalimantan Barat sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam perencanaan dan penganggaran di lingkup Kepolisian Daerah Kalimantan Barat tentunya menghadapi tantangan dalam upaya optimalisasi penyerapan anggaran. Berdasarkan data realisasi anggaran pada Satker Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Kalbar selama empat tahun terakhir yakni tahun 2020 hingga 2023 terdapat fluktuasi dalam tingkat penyerapan anggaran yang belum optimal, sebagaimana data pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Penyerapan Anggaran Polda Kalbar Tahun 2020 – 2023

Tahun	Realisasi Penyerapan Anggaran (%)			
	Pegawai	Barang	Modal	Total
2020	99,98	98,72	99,41	99,53
2021	99,98	99,15	99,99	99,68
2022	99,98	99,38	98,82	99,69
2023	99,96	99,63	99,36	99,83

Sumber: Satker Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Kalbar (2024)

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan dan penurunan penyerapan anggaran pada masing-masing belanja walaupun secara keseluruhan

penyerapan anggaran mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di tahun 2020 tingkat penyerapan anggaran Polda Kalbar sebesar 99,53%, hal ini dipengaruhi oleh situasi pandemi COVID-19 yang memaksa pemerintah untuk melakukan *refocussing* anggaran dalam upaya penanganan pandemik dan perubahan postur APBN. Pada tahun 2021 tingkat penyerapan anggaran mengalami peningkatan sebesar 0,15% dari tahun 2020, hal ini disebabkan karena pada tahun 2021 anggaran yang ada bertujuan untuk pemulihan ekonomi nasional dan peningkatan belanja bidang kesehatan serta jaring pengaman sosial walaupun di tahun tersebut pemerintah masih melakukan *refocussing* anggaran sebanyak 3 kali.

Penyerapan anggaran pada tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 0,01% dari tahun sebelumnya namun apabila dilihat dari penyerapan anggaran per belanja maka akan terlihat penurunan penyerapan anggaran pada belanja barang dan belanja modal, hal ini disebabkan karena adanya peningkatan alokasi anggaran pada belanja modal. untuk tahun 2023 penyerapan anggaran mengalami peningkatan sebesar 0,14% dari tahun 2022.

Tabel 1.1 yang menunjukkan adanya fluktuasi dan penurunan anggaran pada fenomena penyerapan anggaran menunjukkan bahwa ada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran pada tahun berjalan. Berdasarkan observasi penulis, penurunan dan peningkatan penyerapan anggaran tersebut disebabkan adanya indikasi faktor-faktor dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran yang perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti, salah satu yang terjadi bahwa terdapat Satker yang belum mematuhi rencana penarikan dana yang disusun selama satu tahun anggaran dan dalam penyusunan rencana penarikan dana dan laporan realisasi anggaran belum mematuhi target penyerapan anggaran ideal setiap triwulannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran pada fungsi perencanaan anggaran Polda Kalbar dengan fokus pada peran perencanaan anggaran, partisipasi anggaran dan kompetensi sumber daya manusia (SDM).

Penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator kinerja utama dalam pengelolaan keuangan pemerintah. Penyerapan anggaran yang optimal mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan (Ananda, Maria, & Sari, 2022). Namun, dalam praktiknya,

terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran baik secara internal maupun eksternal.

Salah satu faktor internal yang berperan penting adalah perencanaan anggaran. Perencanaan anggaran yang matang dan cermat akan memberikan landasan yang kuat bagi pelaksanaan program dan kegiatan (Wirastuti, Yuniarta, & Sujana, 2024). Perencanaan anggaran melibatkan proses penyusunan rencana kerja dan anggaran, penentuan prioritas, serta alokasi sumber daya yang tepat sasaran. Apabila perencanaan anggaran tidak dilakukan dengan baik dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara anggaran yang dialokasikan dengan kebutuhan riil di lapangan sehingga berpotensi menghambat penyerapan anggaran secara optimal. Perencanaan anggaran yang matang dapat memastikan bahwa program dan kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi serta didukung dengan alokasi anggaran yang memadai. Hal ini akan meminimalkan kemungkinan adanya revisi atau perubahan anggaran di tengah proses pelaksanaan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyerapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Wirastuti, Yuniarta, & Sujana (2024) pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran. Penelitian serupa oleh Septantri, Khafid, & Wahyudin (2023) pada Unit Kerja Perguruan Tinggi Negeri di Kota Semarang juga menemukan hubungan positif antara perencanaan anggaran dan kinerja penyerapan anggaran. Penelitian lain oleh Ananda, Maria, & Sari (2022) mengungkapkan bahwa perencanaan anggaran yang baik mempengaruhi penyerapan anggaran di BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) Kota Palembang. Demikian pula Sirin, Indarto, & Saddewisasi (2020) yang juga menemukan bahwa perencanaan anggaran memengaruhi tingkat penyerapan anggaran secara positif dan signifikan pada satker lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.

Selain perencanaan anggaran, partisipasi anggaran juga dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran. Partisipasi anggaran mengacu pada keterlibatan berbagai pihak terkait dalam proses penyusunan anggaran (Hasna, Wardani, & Primastiwi (2022). Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka semakin besar rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran,

sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja penyerapan anggaran. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan pemahaman dan komitmen terhadap pencapaian target anggaran, serta memastikan bahwa anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Septantri, Khafid, & Wahyudin (2023) pada Unit Kerja Perguruan Tinggi Negeri di Kota Semarang menemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran. Penelitian serupa oleh Sirait, Sari, & Astuty (2022) pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Utara juga menunjukkan hasil yang sama. Demikian pula Hasna, Wardani, & Primastiwi (2022) pada Unit Kegiatan Mahasiswa UST juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan oleh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

Namun, faktor kompetensi sumber daya manusia (SDM) juga tidak dapat diabaikan dalam mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran. Kompetensi SDM yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran memiliki peran krusial dalam memastikan keberhasilan pengelolaan anggaran (Delia *et al.*, 2021). SDM yang kompeten, memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai akan mampu mengoptimalkan perencanaan anggaran, mengimplementasikan program dan kegiatan secara efektif, serta melakukan pelaporan dan pertanggungjawaban dengan baik. SDM yang kompeten dapat memastikan bahwa proses perencanaan anggaran dilakukan secara matang dan cermat, serta dapat meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran dalam pengambilan keputusan.

Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Delia *et al.* (2021) satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan menemukan bahwa interaksi antara perencanaan anggaran dan kompetensi SDM dapat memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran. Sementara itu, penelitian lainnya menemukan bahwa kompetensi SDM adalah salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja penyerapan anggaran, antara lain penelitian oleh Wirastuti, Yuniarta, & Sujana (2024) pada Kantor Wilayah Kementrian Hukum dan HAM Bali, Ananda, Maria, & Sari (2022) di BPKAD (Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah) Kota Palembang, dan Sirin, Indarto,

& Saddewisasi (2020) pada satuan kerja lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran pada fungsi perencanaan anggaran dengan mempertimbangkan kompetensi SDM sebagai variabel moderasi. Dengan kata lain, penelitian ini akan mengevaluasi apakah kompetensi SDM dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh perencanaan anggaran dan partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

Pentingnya penelitian ini semakin relevan mengingat tuntutan tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Sebagai salah satu instansi pemerintah di bidang keamanan, Polda Kalbar memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang dan pernyataan masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka disampaikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran?
2. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyerapan anggaran?
3. Apakah kompetensi SDM mampu memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran?
4. Apakah kompetensi SDM mampu memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

3. Menguji dan menganalisis peran moderasi kompetensi SDM pada pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.
4. Menguji dan menganalisis peran moderasi kompetensi SDM pada pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja penyerapan anggaran.

1.4 Kontribusi Penelitian

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Temuan dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu di bidang ekonomi akuntansi khususnya untuk menambah pengayaan terkait variabel perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan kinerja penyerapan anggaran dengan variabel moderasi kompetensi SDM pada ilmu ekonomi. Kemudian pembahasan terhadap permasalahan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan memberikan pemahaman pada bidang administrasi publik mengingat bahwa buku-buku dan literatur yang membahas mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja penyerapan anggaran di lembaga sektor publik masih terbatas maka pemaparan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang yang sama.

1.4.2 Kontribusi Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan pimpinan lembaga sektor publik dalam menyusun strategi dan program-program penyerapan anggaran kedepannya.
- b. Variabel-variabel pada penelitian ini secara ekonomis dapat meningkatkan kinerja penyerapan anggaran dengan memanfaatkan perencanaan anggaran, partisipasi anggaran, dan kompetensi SDM sehingga dapat meningkatkan kinerja lembaga sektor publik secara umum di Indonesia.

1.5 Gambaran Kontekstual Penelitian

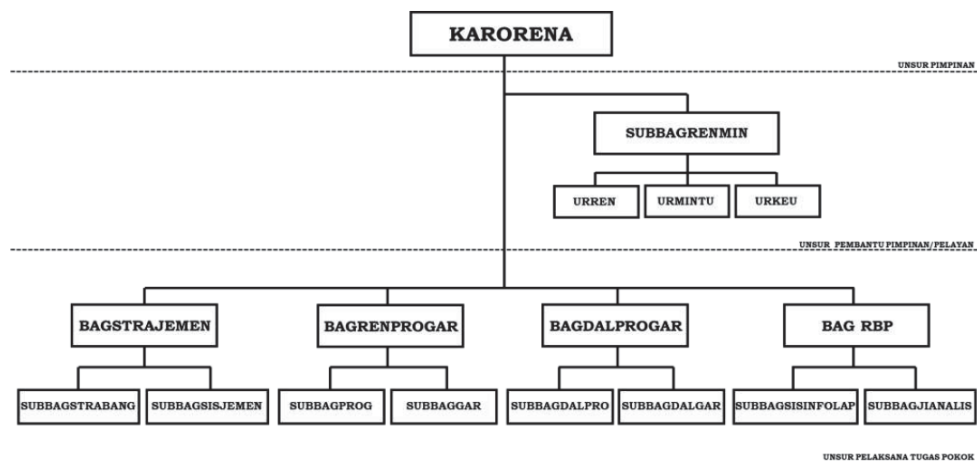
Satuan kerja, juga dikenal sebagai satker, adalah bagian dari unit organisasi pada kementerian atau lembaga yang melaksanakan satu atau lebih program atau kegiatan dan membayar APBN, menurut Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepolisian

Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018. Sementara itu, pada tingkat Polda, Biro Perencanaan Umum dan Anggaran, yang juga dikenal sebagai Rorena, berfungsi sebagai unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang perencanaan umum dan anggaran, dan berada di bawah Kapolda.

Menurut Perpol No 3 Tahun 2024, Rorena bertugas:

- a. membina dan menyelenggarakan fungsi perencanaan umum dan anggaran;
- b. menyiapkan perencanaan kebijakan teknis dan strategis Polda;
- c. monitoring dan evaluasi pelaksanaan program dan anggaran serta penerapan sistem dan manajemen organisasi
- d. membina penerapan sistem dan manajemen organisasi dan tata laksana di lingkungan Polda; dan
- e. menerapkan sistem monitoring, evaluasi dan asistensi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri (RBP) pada tingkat Polda.

Adapun struktur organisasi satuan kerja biro perencanaan Kepolisian Daerah Kalimantan dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Struktur organisasi Satker Rorena Polda Kalbar
Sumber: Perpol (2024)