

Kapasitas Aparatur sebagai Faktor Kontinjensi dalam Pengelolaan Anggaran Daerah: Analisis Pengaruh Perencanaan Anggaran, Lingkungan Birokrasi, dan Dana Operasional

Engelbertha Evrantine Silalahi¹, Ahmad Zubir Ibrahim², Fransiskus Xaverius Lara Aba³

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya^{1,3}

School of Government, Malaysia²

Email: engelbertha.silalahi@atmajaya.ac.id, azubir@uum.edu.my,
fransiskus.lara@atmajaya.ac.id

Abstrak:

Efektivitas realisasi anggaran daerah merupakan salah satu indikator penting dalam mengevaluasi kinerja pengelolaan keuangan publik pada tingkat pemerintah daerah. Meskipun sistem penganggaran telah dilengkapi dengan berbagai instrumen perencanaan formal, pelaksanaan anggaran daerah sering kali menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan aspek administratif, organisasi, serta kapasitas sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas perencanaan, lingkungan birokrasi, serta ketersediaan dana operasional terhadap tingkat penyerapan anggaran pada organisasi pemerintah daerah dengan mempertimbangkan peran moderasi kapasitas sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 285 responden dari 22 organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara dokumen perencanaan dan realisasi anggaran. Namun demikian, kapasitas sumber daya manusia terbukti memperlemah hubungan antara lingkungan birokrasi dan penyerapan anggaran, sekaligus memperkuat pengaruh ketersediaan dana operasional terhadap realisasi anggaran. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaturan kelembagaan saja tidak cukup untuk menjamin efektivitas pelaksanaan anggaran tanpa didukung oleh kapasitas sumber daya manusia yang memadai dalam pengelolaan keuangan publik.

Kata kunci: penyerapan anggaran, pengelolaan keuangan publik, lingkungan birokrasi, kapasitas sumber daya manusia, pemerintah daerah.

Abstract:

The effectiveness of regional budget realization is an important indicator for evaluating the performance of public financial management at the local government level. Despite the existence of formal planning instruments within the budgeting system, the implementation of regional budgets often encounters administrative, organizational, and capacity-related challenges. This study investigates the influence of planning quality, bureaucratic environment, and operational funds availability on budget absorption in local government organizations, while considering the moderating role of human resource capacity. A quantitative research design was employed using survey data collected from 285 respondents representing 22 local government agencies in the Provincial Government of DKI Jakarta. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares approach (SEM-PLS). The findings reveal that human resource capacity does not significantly moderate the relationship between planning documents and budget realization. However, human resource capacity weakens the relationship between bureaucratic environment and budget absorption, while strengthening the influence of operational funds on budget realization. These results highlight that institutional arrangements alone are insufficient to ensure effective budget implementation without adequate human resource capabilities in public financial management.

Keywords: budget absorption, public financial management, bureaucratic environment, human resource capacity, local government.



PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan publik merupakan elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan akuntabel. Dalam sistem desentralisasi fiskal, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang lebih luas untuk merencanakan, mengalokasikan, dan merealisasikan anggaran pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Oleh karena itu, tingkat penyerapan anggaran sering dijadikan indikator penting dalam mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan pembangunan daerah (Kuntadi & Rosdiana, 2022), sesuai perencanaan yang telah ditetapkan (Gafar, 2024; Irianto, 2022; Pradila et al., 2024).

Penyerapan anggaran tidak hanya mencerminkan kemampuan administratif pemerintah daerah, tetapi juga menggambarkan efektivitas koordinasi antar unit kerja, kualitas perencanaan program, serta kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan. Rendahnya realisasi anggaran dapat mengindikasikan adanya kendala dalam proses birokrasi, keterbatasan kapasitas aparatur, maupun ketidaksesuaian antara perencanaan dan implementasi program pembangunan (Hidayat et al., 2022).

Provinsi DKI Jakarta sebagai pusat pemerintahan nasional menghadapi kompleksitas pengelolaan anggaran yang lebih tinggi dibandingkan daerah lain. Tingginya tuntutan pelayanan publik serta besarnya alokasi anggaran memerlukan sistem pengelolaan keuangan daerah yang efisien dan responsif. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat realisasi anggaran di berbagai organisasi perangkat daerah masih menghadapi berbagai kendala administratif dan organisatoris (Pradila et al., 2024). Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, kualitas dokumen perencanaan merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi efektivitas implementasi anggaran.

Dokumen perencanaan seperti Rencana Kerja Pemerintah Daerah dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan program pembangunan. Perencanaan yang disusun secara sistematis diharapkan mampu mengurangi ketidakpastian dalam implementasi kegiatan pemerintah (Ramopolii et al., 2022).

Selain faktor perencanaan, lingkungan birokrasi juga memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pelaksanaan anggaran. Struktur organisasi, mekanisme koordinasi antar unit kerja, serta prosedur administratif dapat memengaruhi kecepatan pelaksanaan program pemerintah. Birokrasi yang terlalu kompleks sering kali menyebabkan keterlambatan dalam proses administrasi sehingga berdampak pada rendahnya tingkat penyerapan anggaran (Purwati et al., 2021). Hidayat et al. (2022) menyimpulkan bahwa dokumen perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan dokumen perencanaan saja tidak cukup tanpa didukung oleh faktor implementasi yang memadai. Hal ini berbeda dengan sejumlah penelitian lain yang menegaskan adanya hubungan positif (Kuntadi & Rosdiana, 2022; Wirastuti, 2023). Kuntadi & Rosdiana (2022) menemukan bahwa perencanaan anggaran yang komprehensif berpengaruh positif terhadap efektivitas penyerapan anggaran belanja pendidikan, sementara Wirastuti (2023) menegaskan bahwa kualitas dokumen perencanaan

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta menjadi prediktor penting bagi keberhasilan realisasi anggaran ketika didukung oleh komitmen organisasi yang kuat.

Yuniati & Putri (2023) menemukan bahwa lingkungan birokrasi tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pada Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh, yang mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain seperti kompetensi SDM dan pelaksanaan anggaran lebih dominan dalam konteks tersebut. Sementara itu, Purwati et al. (2021) menemukan bahwa lingkungan birokrasi berhubungan negatif dengan penyerapan anggaran di Kabupaten Kediri, yang menunjukkan bahwa kompleksitas prosedur birokrasi justru dapat menghambat kelancaran realisasi anggaran. Kontradiksi temuan ini memperkuat argumen bahwa peran lingkungan birokrasi tidak dapat dipahami secara linier, melainkan perlu dikaji dengan mempertimbangkan variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruhnya terhadap penyerapan anggaran

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa uang persediaan memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan anggaran daerah. Ketersediaan dana operasional yang memadai memungkinkan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk membiayai kegiatan rutin maupun mendesak tanpa menunggu proses pencairan anggaran yang lebih panjang. Studi-studi sebelumnya menegaskan bahwa uang persediaan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen teknis pembiayaan, tetapi juga sebagai faktor strategis yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran secara keseluruhan (Afifah, 2023; Ramopolii et al., 2022). Afifah (2023) menemukan bahwa ketersediaan uang persediaan secara signifikan mempengaruhi perolehan anggaran pada SKPD Pemerintah Kota Medan, karena memungkinkan fleksibilitas pembiayaan operasional.

Sementara itu, Ramopolii et al. (2022) mengidentifikasi bahwa uang persediaan menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi penyerapan anggaran di Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintahan Kabupaten Minahasa Utara, khususnya dalam mendukung kelancaran aktivitas administratif dan operasional. Namun, efektivitas uang persediaan dalam mendorong penyerapan anggaran diduga tidak bersifat independen, melainkan dipengaruhi oleh kapasitas SDM dalam mengelola dan mempertanggungjawabkan penggunaannya secara akuntabel.

Sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintah daerah memiliki posisi strategis karena merekalah yang menerjemahkan dokumen perencanaan menjadi tindakan konkret. SDM yang berkualitas bukan hanya dituntut menguasai aspek teknis pengelolaan anggaran, tetapi juga memiliki integritas, kemampuan adaptasi, serta kompetensi khusus dalam bidang akuntansi dan keuangan. Sayangnya, fakta di lapangan menunjukkan bahwa meskipun mayoritas aparatur sipil negara (ASN) di DKI Jakarta memiliki tingkat pendidikan tinggi, banyak di antaranya tidak berasal dari latar belakang keuangan.

Sayangnya, fakta di lapangan menunjukkan bahwa meskipun mayoritas aparatur sipil negara (ASN) di DKI Jakarta memiliki tingkat pendidikan tinggi, banyak di antaranya tidak berasal dari latar belakang keuangan atau akuntansi. Kesenjangan kompetensi ini berdampak pada efektivitas pelaksanaan anggaran, karena pengelolaan keuangan daerah memerlukan pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip akuntansi pemerintahan, regulasi keuangan daerah, serta mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran. Kondisi ini berpotensi mengurangi kemampuan pemerintah daerah dalam mencapai target pembangunan secara

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta optimal, serta meningkatkan risiko terjadinya kesalahan administratif dan inefisiensi dalam penyerapan anggaran.

Selain itu, faktor lingkungan birokrasi juga tidak dapat diabaikan. Reformasi birokrasi yang telah digulirkan bertujuan memperbaiki struktur kelembagaan, budaya kerja, serta sistem akuntabilitas. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah ketersediaan dana operasional seperti uang persediaan yang memungkinkan organisasi perangkat daerah untuk membiayai kegiatan rutin maupun kegiatan yang bersifat mendesak. Ketersediaan dana operasional yang memadai dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam melaksanakan kegiatan pembangunan (Sulcat et al., 2024). Namun demikian, keberhasilan implementasi anggaran tidak hanya bergantung pada sistem perencanaan dan struktur birokrasi.

Kapasitas sumber daya manusia juga merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Aparatur pemerintah berperan sebagai aktor utama yang menerjemahkan dokumen perencanaan menjadi kegiatan nyata di lapangan. Oleh karena itu, kompetensi aparatur dalam bidang manajemen keuangan publik menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas realisasi anggaran (Syafuruddin et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, lingkungan birokrasi, dan ketersediaan dana operasional terhadap penyerapan anggaran daerah dengan mempertimbangkan peran moderasi kapasitas sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Public Financial Management (PFM) merupakan kerangka sistem yang mengatur proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan keuangan publik untuk memastikan penggunaan sumber daya negara secara efisien dan akuntabel (Allen et al., 2013). Dalam konteks pemerintahan daerah, PFM berfungsi untuk memastikan bahwa alokasi anggaran dapat diterjemahkan menjadi program pembangunan yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Salah satu indikator penting dalam PFM adalah tingkat penyerapan anggaran. Tingkat realisasi anggaran yang optimal mencerminkan efektivitas implementasi kebijakan fiskal di tingkat daerah.

Teori kontinjensi menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara struktur organisasi, sistem manajemen, dan kondisi lingkungan organisasi (Donaldson, 2001). Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi anggaran tidak hanya ditentukan oleh sistem perencanaan dan struktur birokrasi, tetapi juga oleh faktor situasional seperti kapasitas sumber daya manusia. Dengan demikian, kapasitas aparatur dapat berfungsi sebagai variabel kontinjensi yang memengaruhi hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pengelolaan anggaran.

MODEL

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengintegrasikan konsep Public Financial Management dengan Contingency Theory.

Variabel penelitian terdiri dari:

Variabel independen

1. Dokumen perencanaan
2. Lingkungan birokrasi
3. Uang persediaan

Variabel dependen

Penyerapan anggaran

Engelbertha Evrantine Silalahi, Ahmad Zubir Ibrahim, Fransiskus Xaverius Lara Aba

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta

Variabel moderasi

Kapasitas sumber daya manusia

Hubungan antar variabel dapat digambarkan sebagai berikut:

Dokumen Perencanaan ----\

\

Lingkungan Birokrasi -----> Penyerapan Anggaran

/

Uang Persediaan -----/

Kapasitas SDM (Moderating Variable)

HYPOTHESIS DEVELOPMENT

H1

Kualitas dokumen perencanaan berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran daerah.

H2

Lingkungan birokrasi berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran.

H3

Ketersediaan uang persediaan berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran.

H4

Kapasitas sumber daya manusia memoderasi hubungan antara dokumen perencanaan dan penyerapan anggaran.

H5

Kapasitas sumber daya manusia memoderasi hubungan antara lingkungan birokrasi dan penyerapan anggaran.

H6

Kapasitas sumber daya manusia memoderasi hubungan antara uang persediaan dan penyerapan anggaran.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri dari aparatur pemerintah yang terlibat dalam pengelolaan anggaran pada organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berjumlah 1.038 orang. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Krejcie dan Morgan, jumlah sampel penelitian adalah 285 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

(Hasil statistik tetap menggunakan tabel yang sudah Anda miliki)

Interpretasi hasil menunjukkan bahwa:

- H1 diterima
- H2 diterima
- H3 diterima
- H4 tidak diterima
- H5 diterima
- H6 diterima

Tabel 1. Hasil Penghitungan Path Coefficient

PATH COEFFICIENT					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
SDM x DP à PA	0.017	0.014	0.088	0.193	0.847
SDM x LB à PA	-0.120	-0.113	0.052	2.292	0.022
SDM x UP à PA	0.130	0.126	0.054	2.401	0.016

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap penyerapan anggaran, dengan taraf signifikansi (α) 5%. Hal ini berarti bahwa semakin baik dokumen perencanaan, lingkungan birokrasi dan uang persediaan, maka semakin baik pula penyerapan anggaran di Provinsi DKI Jakarta.

Keseluruhan hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan nilai P values yang terdapat pada tabel 1. di atas. Berikut adalah hasil pengujian dari masing-masing hipotesis:

1. Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa sumber daya manusia mampu memoderasi pengaruh dokumen perencanaan terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil pada tabel di atas bahwa besarnya nilai P value variabel moderasi SDMxDP terhadap penyerapan anggaran (PA) adalah 0,847. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi SDMxDP tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran pada tingkat signifikansi (α) 5%. Oleh karena itu nilai koefisien original sample (0,017) tidak berbeda secara signifikan dengan nilai nol. Kesimpulannya adalah variabel sumber daya manusia (SDM) tidak mampu memoderasi pengaruh dokumen perencanaan terhadap penyerapan anggaran, sehingga tidak mampu untuk membuktikan hipotesis pertama.
2. Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa sumber daya manusia mampu memoderasi pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil pada tabel di atas besarnya nilai P value variabel moderasi SDMxLB terhadap penyerapan anggaran (PA) adalah 0,022. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi SDMxLB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran pada tingkat signifikansi (α) 5%. Oleh karena itu nilai koefisien original sample (-0,120) berbeda secara signifikan dengan nilai nol. Kesimpulannya adalah variabel sumber daya manusia (SDM) mampu memoderasi (memperlemah) pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran, sehingga hipotesis kedua terbukti.
3. Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa sumber daya manusia mampu memoderasi pengaruh uang persediaan terhadap penyerapan anggaran. Berdasarkan hasil tabel di atas bahwa besarnya nilai P value variabel moderasi SDMxUP terhadap penyerapan anggaran (PA) adalah 0,016. Hal ini berarti bahwa variabel moderasi SDMxLB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran pada tingkat signifikansi (α) 5%. Oleh karena itu nilai koefisien original sample (0,130) berbeda secara signifikan dengan nilai nol. Kesimpulannya adalah variabel sumber daya manusia (SDM) mampu memoderasi (memperkuat) pengaruh uang persediaan terhadap penyerapan anggaran, sehingga hipotesis ketiga terbukti.

Pembahasan

Sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pemerintah DKI Jakarta. Dengan pengelolaan SDM yang baik, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik, mempercepat inovasi, dan lebih siap menghadapi tantangan kota metropolitan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM perlu menjadi prioritas utama untuk memastikan efektivitas tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan. Di DKI Jakarta, sebagai ibu kota negara, tuntutan terhadap kualitas SDM sangat tinggi karena kompleksitas permasalahan yang dihadapi, seperti kepadatan penduduk, transportasi, tata kelola kota, dan pelayanan publik.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menghadapi beberapa tantangan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempengaruhi efektivitas pelayanan publik dan pembangunan daerah. Berikut adalah analisis masalah SDM yang terjadi di Pemerintah DKI Jakarta:

1. **Kekosongan Jabatan dan Kekurangan SDM Kompeten:** Terdapat sejumlah posisi strategis yang kosong dalam struktur pemerintahan, yang sering kali diisi oleh pelaksana tugas (Plt) untuk jangka waktu yang lama. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan SDM yang kompeten untuk mengisi jabatan tersebut, sehingga menghambat kinerja optimal pemerintah daerah.
2. **Tingkat Pengangguran dan Kesesuaian Kompetensi Tenaga Kerja:** Meskipun Jakarta menawarkan banyak peluang kerja, tingkat pengangguran tetap menjadi masalah signifikan. Salah satu penyebab utamanya adalah ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri. Untuk mengatasi hal ini, pemerintah disarankan bekerja sama dengan asosiasi pengusaha guna mempersiapkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja saat ini.
3. **Ketimpangan Sosial dan Ekonomi:** Ketimpangan sosial yang tinggi di Jakarta dapat menyebabkan distribusi sumber daya yang tidak merata, kesenjangan ekonomi, dan potensi perpecahan sosial. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kualitas SDM untuk mengurangi ketimpangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata.
4. **Penguatan Tata Kelola SDM Kesehatan:** Dalam sektor kesehatan, pengelolaan data SDM yang akurat dan tepat sangat penting untuk mendukung pembangunan kesehatan. Dinas Kesehatan DKI Jakarta menekankan pentingnya penguatan pengelolaan data melalui Sistem Informasi SDM Kesehatan (SI-SDMK) dan integrasi dengan platform nasional seperti Satu Sehat.
5. **Reformasi Birokrasi dan Budaya Kerja:** Biro Organisasi dan Reformasi Birokrasi Setda Provinsi DKI Jakarta memiliki tugas untuk mengoordinasikan, merumuskan, dan menyusun kebijakan terkait kelembagaan, analisis jabatan, beban kerja, evaluasi jabatan, tatalaksana, pelayanan publik, reformasi birokrasi, budaya kerja, dan akuntabilitas kinerja. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan pemerintah provinsi.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu mengimplementasikan strategi komprehensif yang mencakup pengisian jabatan kosong dengan SDM kompeten, peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan yang sesuai dengan

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta kebutuhan industri, pengurangan ketimpangan sosial melalui program pemberdayaan masyarakat, penguatan sistem informasi dan data SDM, serta reformasi birokrasi yang berkelanjutan untuk menciptakan budaya kerja yang profesional dan akuntabel.

Kelebihan SDM di lingkungan Pemerintah DKI Jakarta merujuk pada situasi di mana jumlah pegawai melebihi kebutuhan operasional atau target yang optimal. Fenomena ini bisa muncul dari berbagai faktor, seperti kebijakan rekrutmen historis, struktur birokrasi yang cenderung stagnan, serta pertumbuhan organisasi yang tidak selalu sejalan dengan penyesuaian peran dan fungsi. Penyebab lain juga adalah rekrutmen pegawai yang berlebihan dalam periode tertentu, kebijakan rekrutmen yang bersifat kuantitatif dapat menghasilkan jumlah pegawai yang melebihi kebutuhan fungsional. Hal ini sering kali terjadi jika pertimbangan strategis dan analisis kebutuhan jabatan tidak dijalankan secara menyeluruh.

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. Sumber Daya Manusia yang terampil mampu mengidentifikasi dan menanggapi masalah dengan cepat, sehingga meminimalkan risiko gangguan dalam penyerapan anggaran. Kualitas Sumber Daya Manusia yang baik juga mempengaruhi efisiensi operasional secara keseluruhan. Dengan Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi, proses pengelolaan anggaran dapat diselesaikan lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik.

Selain itu, kualitas Sumber Daya Manusia yang baik juga memengaruhi kepercayaan dan hubungan dengan stakeholder. Stakeholder, termasuk pemerintah dan masyarakat umum, cenderung lebih percaya pada organisasi yang memiliki Sumber Daya Manusia yang terampil dan kompeten dalam mengelola anggaran. Investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia juga menjadi strategi jangka panjang yang berkelanjutan bagi organisasi. Pelatihan dan pengembangan keterampilan berkelanjutan membantu memperkuat kemampuan Sumber Daya Manusia dalam menghadapi tantangan dan kesempatan baru dalam pengelolaan anggaran.

Pengujian hipotesis pertama menghasilkan Nilai t-statistic sebesar $0,193 < 1.96$ dan nilai P-values $0,897 > 0.05$. Hal ini berarti hasil penelitian ini tidak mampu menangkap moderasi dari faktor sumber daya manusia terhadap pengaruh dokumen perencanaan, sehingga tidak diketahui apakah faktor sumber daya manusia akan memperkuat atau memperlemah pengaruh dokumen perencanaan terhadap penyerapan anggaran di Provinsi DKI Jakarta.

Akan tetapi apabila dilihat pengaruh dokumen perencanaan secara langsung, maka dokumen perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Temuan ini menandakan bahwa meskipun dokumen perencanaan sudah disusun, keberadaan dan kualitas sumber daya manusia tidak terbukti dapat memperkuat ataupun memperlemah efektivitas dokumen tersebut dalam mendorong penyerapan anggaran. Hal ini sejalan dengan penelitian Halawa et al., (2023) yang menyatakan bahwa kualitas dokumen perencanaan saja tidak cukup tanpa adanya integrasi dengan kompetensi aparatur pelaksana, sehingga peran SDM sering kali tidak tampak signifikan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pradila et al., (2024) menemukan bahwa kapasitas sumber daya manusia dalam hal pemahaman regulasi dan manajemen anggaran berpengaruh positif dalam meningkatkan kualitas perencanaan dan realisasi anggaran. Lebih lanjut, studi dari Juliyanti et al., (2025) menegaskan

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta bahwa rendahnya kompetensi aparatur dalam menginterpretasikan dokumen perencanaan sering kali menjadi hambatan dalam proses implementasi anggaran. Dengan demikian, ketidakterbuktian peran moderasi SDM dalam penelitian ini dapat disebabkan oleh keterbatasan kapasitas, kompetensi, serta kurangnya sinkronisasi antara dokumen perencanaan dan implementasi di lapangan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian Hidayat et. al. (2022) yang menghasilkan kesimpulan bahwa dokumen perencanaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa di beberapa konteks, efektivitas dokumen perencanaan bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal lain seperti dukungan regulasi, konsistensi implementasi kebijakan, atau bahkan kondisi birokrasi, bukan hanya aspek kapasitas aparatur. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menekankan bahwa keberadaan dokumen perencanaan tanpa dukungan variabel lain tidak selalu mampu mendorong optimalisasi penyerapan anggaran daerah.

Tidak berperannya kemampuan SDM sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara dokumen perencanaan dan penyerapan anggaran menunjukkan bahwa:

1. Pada tingkat Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Provinsi Daerah Ibu Kota Jakarta mereka telah siap atau memiliki dokumen perencanaan yang baik dalam pengelolaan anggarannya, mereka disiplin dalam pengalokasian sehingga penyerapan anggaran menjadi optimal.
2. Karyawan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Provinsi Daerah Ibu Kota Jakarta kemungkinan telah memiliki system kerja yang baik dalam penyusunan anggaran, berdasarkan pada dasar hukum penyusunan dokumen perencanaan Pembangunan daerah yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku. Sehingga SKPD di pemerintah provinsi daerah Ibu Kota Jakarta mendapatkan kemudahan dalam mengambil Keputusan untuk mengatur kegiatan dengan menggunakan system pemantauan, pengawasan dan penegakan hukum. SKPD DKI Jakarta cukup patuh pada penerapan penyusunan dokumen perencanaan, maka dokumen perencanaan tersebut menjadi dokumen yang wajib untuk dikerjakan oleh SKPD yang pada akhirnya berpengaruh pada penyerapan anggaran Pemerintah Provinsi DKI.

Pengujian hipotesis kedua menghasilkan Nilai t-statistic sebesar $2,292 > 1.96$ dan nilai P-values $0.022 < 0.05$. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini mampu untuk menangkap moderasi dari faktor sumber daya manusia terhadap pengaruh lingkungan birokrasi. Dari hasil penelitian didapatkan koefisien moderasi sumber daya manusia sebesar $-0,120$, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor sumber daya manusia memperlemah pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran di Provinsi DKI Jakarta.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan birokrasi berpengaruh terhadap kinerja penyerapan anggaran, namun ketika sumber daya manusia tidak optimal dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, maka pengaruh lingkungan birokrasi tersebut menjadi kurang efektif. Dengan kata lain, birokrasi yang baik sekalipun tidak akan mampu mendorong penyerapan anggaran secara maksimal tanpa didukung oleh kapasitas, kompetensi, serta integritas aparatur yang memadai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Idrus et al., (2023) yang menekankan pentingnya orientasi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja, di mana kualitas tenaga kerja

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta dapat menjadi penentu efektivitas implementasi kebijakan. Penelitian lain oleh Johannes (2024) juga menegaskan bahwa transformasi digital dalam tata kelola organisasi membutuhkan kesiapan sumber daya manusia agar lingkungan birokrasi tidak menjadi penghambat pencapaian target. Selanjutnya, studi Yulia et al., (2025) tentang kerangka psikologi spiritual dalam organisasi menunjukkan bahwa faktor internal manusia memiliki peran signifikan dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh sistem birokrasi terhadap kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mempertegas bahwa sumber daya manusia bukan hanya pelengkap, melainkan faktor krusial yang menentukan apakah pengaruh lingkungan birokrasi dapat terealisasi secara optimal dalam penyerapan anggaran.

Hasil ini sejalan dengan teori kontijensi yang berasumsi bahwa efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara faktor internal dan eksternal, sehingga pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran dapat dipengaruhi oleh faktor situasional, dalam hal ini sumber daya manusia. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia justru memperlemah pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun birokrasi sudah berjalan sesuai aturan, lemahnya kapasitas, keterampilan, atau motivasi aparatur dapat membuat birokrasi tersebut tidak efektif dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Yulianti et al., (2023) yang menegaskan bahwa orientasi sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan kinerja, serta penelitian Wulansari et al., (2024) yang menekankan pentingnya aspek psikologi dan spiritual aparatur dalam memengaruhi efektivitas sistem birokrasi. Selain itu, penelitian Anggraini et al., (2025) juga menggarisbawahi bahwa perubahan lingkungan organisasi, termasuk digitalisasi, tidak akan optimal tanpa kesiapan sumber daya manusia. Dengan demikian, meskipun teori kontijensi menjelaskan bahwa faktor situasional dapat memperkuat hubungan antar variabel, dalam konteks penelitian ini kualitas sumber daya manusia justru menjadi penghambat yang mengurangi efektivitas lingkungan birokrasi dalam mendorong penyerapan anggaran di DKI Jakarta.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia sebagai variabel moderasi akan memperkuat pengaruh Uang Persediaan terhadap Penyerapan Anggaran. Dari hasil pengujian hipotesis menghasilkan Nilai t-statistic sebesar $2,401 > 1.96$ dan nilai P-values $0.016 < 0.05$. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini mampu untuk menangkap moderasi dari faktor sumber daya manusia terhadap pengaruh uang persediaan. Dari hasil penelitian didapatkan koefisien moderasi sumber daya manusia sebesar 0,130, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor sumber daya manusia memperkuat pengaruh uang persediaan terhadap penyerapan anggaran di Provinsi DKI Jakarta.

Penelitian terdahulu yang mendukung temuan ini Syafruddin et al., (2024) menemukan bahwa kualitas sumber daya manusia memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah, khususnya dalam aspek perencanaan dan realisasi anggaran. Gustini & Anggraini (2025) juga menegaskan bahwa kapasitas aparatur daerah yang baik dapat mempercepat proses administrasi keuangan sehingga meningkatkan serapan anggaran, terutama dalam pemanfaatan uang persediaan. Sementara itu, Sulcat et al., (2024) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di bidang akuntansi pemerintahan berperan besar dalam memastikan bahwa uang persediaan digunakan secara tepat guna, sehingga tidak terjadi keterlambatan maupun pemborosan anggaran.

Oleh karena itu, meskipun tingkat pendidikan tinggi memberikan dasar pengetahuan yang baik, peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia melalui pelatihan khusus di bidang akuntansi dan keuangan sangat diperlukan. Dengan meningkatkan kompetensi akuntansi di kalangan pegawai, OPD Propinsi DKI 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 Sumber Daya Manusia memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung tujuan pengelolaan keuangan dan operasional organisasi secara lebih efektif.

DISKUSI

Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor organisasi seperti perencanaan anggaran dan ketersediaan dana operasional memiliki pengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran daerah. Namun demikian, pengaruh tersebut sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparatur yang mengelola proses penganggaran. Hasil penelitian ini mendukung perspektif teori kontinjensi yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh kesesuaian antara sistem organisasi dan faktor manusia yang menjalankan sistem tersebut.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas implementasi anggaran daerah. Meskipun sistem perencanaan dan struktur birokrasi telah dirancang untuk mendukung pengelolaan anggaran, keberhasilan implementasi tetap bergantung pada kompetensi aparatur yang menjalankan sistem tersebut.

Sebaliknya, sumber daya manusia terbukti memperlemah pengaruh lingkungan birokrasi terhadap penyerapan anggaran, namun justru memperkuat pengaruh uang persediaan dalam meningkatkan penyerapan anggaran. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia berperan penting namun tidak selalu konsisten dalam memediasi hubungan antar variabel yang memengaruhi efektivitas penyerapan anggaran daerah. Oleh karena itu, direkomendasikan agar pemerintah daerah meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur melalui pelatihan yang berkesinambungan, memperkuat sistem pengawasan, serta menciptakan lingkungan birokrasi yang lebih adaptif dan responsif, sehingga peran sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk mendukung efektivitas perencanaan, pengelolaan uang persediaan, dan pencapaian target penyerapan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, F. (2023). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perolehan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Medan (Kantor Walikota Medan). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis [JIMEIS], 3(6), 520–530. <https://jurnalmahasiswa.umsu.ac.id/index.php/jimeis/article/view/2656>
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. (2013). *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan.
- Anggraini, J., Oktadinna, N. K., & Martini, M. (2025). Transformasi sumber daya manusia dalam era industri 5.0: Tantangan dan peluang pengembangan karyawan. *Journal of*

- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Gafar, E. A. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah Di Kabupaten Pulau Taliabu= The Effect of Budget Planning and Human Resource Competence on Regional Government Budget Absorption in Taliabu Isl. Universitas Hasanuddin. <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/37571/>
- Gustini, E., & Angraini, M. (2025). Analisis mekanisme penyusunan anggaran belanja barang dan belanja pegawai di instansi kepolisian Polrestabes Palembang. *Akubis: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 10(1), 73–86. <https://doi.org/10.37832/akubis.v10i1.84>
- Halawa, P. A., Ndraha, A. B., Lase, H., & Mendrofa, Y. (2023). Peran Masyarakat Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Di Pemerintahan Desa Dahana Tabaloho Kota Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 2119–2132. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.53454>
- Hidayat, H. M., Ramdany, R., & Samukri, S. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran (Studi Kasus Pada Lingkungan Kantor Wilayah Dikn Dki Jakarta). *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 51–63. <https://doi.org/10.37932/ja.v11i1.539>
- Hidayat, H. M., Ramdany, R., & Samukri, S. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran (Studi Kasus Pada Lingkungan Kantor Wilayah Dikn Dki Jakarta). *JURNAL AKUNTANSI*, 11(1), 51–63.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 72-89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Irianto, I. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pencatatan Administratif, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Siak. Universitas Islam Riau. <https://repository.uir.ac.id/12799/>
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744>
- Juliyanti, I., Zakaria, A., & Khairunnisa, H. (2025). Peran Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pengelolaan Anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Sumedang. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 6(2), 375–386. <https://doi.org/10.21009/japa.0602.13>
- Kuntadi, C., & Rosdiana, D. (2022). Faktor-faktor yang Memengaruhi Efektivitas Penyerapan Anggaran Belanja Pendidikan: Perencanaan Anggaran, Peraturan, Koordinasi (Literature Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 142–152. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2>
- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan

- Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289–2320. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6146>
- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan kualitas sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan sistem pengendalian internal sebagai variabel moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289–2320. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i1.6146>
- Purwati, I., Arisyahidin, A., & Talkah, A. (2021). Analisis Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang Jasa Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kabupaten Kediri. *Otonomi*, 21(2), 244–261. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v21i2.2046>
- Ramopolii, J. V., Van Rate, P., & Maramis, J. B. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Pemerintahan Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(1), 1409–1420. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.39453>
- Sulcat, R. ., Yamin, A. ., & Ananda, N. A. . (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi SDM, dan Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah KSB). *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(11), 12964–12974. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i11.6165>
- Syafruddin., Akob, M., & Jamali, H. (2024). Pengaruh Pengetahuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Organisasi. *Jambura Journal of Educational Management*, 5(1), 160–172. <https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.3013>
- Wirastuti, N. K. (2023). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Universitas Pendidikan Ganesha*. <https://repo.undiksha.ac.id/14396/>
- Wulansari, T. V., Wilujeng, A. S., Muayyadah, N., & Hayat. (2024). Efektivitas kinerja aparatur desa dalam pelayanan publik di Desa Jatinom Kabupaten Blitar. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 7(1), 101–108. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v7i1.3894>
- Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 580–605. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564>
- Yulianti, S., Nuraini, A., Ismaya, S. B., & Hammad. (2024). Pengaruh model kepemimpinan transformasional perilaku inovatif terhadap orientasi entrepreneurship bagi kinerja bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 13(4), 322–351. <https://doi.org/10.52643/jam.v13i4.3788>
- Yuniati, H., & Putri, A. (2023). Analisis Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Daerah Kota Payakumbuh. *JEMSI (Jurnal*

Engelbertha Evrantine Silalahi, Ahmad Zubir Ibrahim, Fransiskus Xaverius Lara Aba

Naskah Efek Moderasi Sumber Daya Manusia terhadap Hubungan Dokumen Perencanaan, Lingkungan Birokrasi, dan Uang Persediaan dengan Penyerapan Anggaran Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta

Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi), 9(5), 1886–1899.

<https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1498>