

Pengaruh Peran Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Proses Perencanaan Penganggaran Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

Dina Mustikawati¹, Anuar Shah Bali Mahomed²

¹ Magister Manajemen, Universitas Islam Kediri

²Universiti Putra Malaysia

email: dina.mustikawati@gmail.com¹⁾

Abstract

This study analyzes the influence of employee role and competence on the planning and budgeting process at the Kediri Regency Health Office. Consistent planning and budgeting are critical indicators for evaluating local government performance, particularly in the health sector, and significantly impact the achievement of the organization's vision and objectives. A recurring issue, however, is the inconsistency between planned and budgeted programs, which potentially leads to a bias in regional expenditure allocation. Consequently, the repositioning of human resource roles and functions, measured through work output (performance), is a fundamental necessity for achieving optimal results. The research aims to test the effect of employee role (X1) and employee competence (X2), both simultaneously and partially, on the planning and budgeting process (Y). The employee role variable is assessed through indicators of work participation, responsibility and authority, and active involvement. Employee competence, on the other hand, encompasses technical knowledge, understanding, communication skills, and attitude. Optimal planning and budgeting are indicated by work sustainability, accuracy of resource allocation, and a robust work plan. The hypotheses propose that employee role and competence simultaneously have a positive effect, and partially, both employee role and competence also have a positive and significant effect on the preparation of budgeting planning. This research is expected to contribute both theoretically and practically to the Kediri Regency Health Office in improving the effectiveness of budgeting planning.

Keywords: Employee Role, Employee Competence, Planning and Budgeting, Kediri Regency Health Office.

A. Latar Belakang Teoritis

Reposisi peran dan fungsi sumber daya manusia adalah langkah fundamental dan strategis untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, yang mana kinerja pegawai dapat diukur dari hasil pekerjaannya. Setiap organisasi, termasuk instansi pemerintahan dan swasta, memerlukan perencanaan dalam kegiatannya. Perencanaan merupakan tahapan manajemen yang esensial dalam mencapai tujuan, melibatkan proses berpikir sistematis untuk menyiapkan langkah kerja yang terarah dan terkoordinasi. Penting untuk menyusun rencana kegiatan operasional guna mencapai tujuan yang diinginkan, dan pencapaian tujuan ini memerlukan perencanaan serta pengendalian kegiatan kerja yang baik. Perencanaan juga dipandang sebagai cara berpikir yang menyoroti perspektif masa depan, terutama dalam persoalan sosial dan ekonomi. Perencanaan dan penganggaran harus selaras, terutama sejalan dengan pembangunan daerah, karena rencana tidak dapat berjalan tanpa adanya anggaran. Konsistensi antara perencanaan dan penganggaran sangat penting sebagai indikator evaluasi kinerja pemerintah daerah, yang juga berpengaruh signifikan terhadap pencapaian visi, misi, dan sasaran. Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri, perencanaan dan penganggaran harus dioptimalkan untuk mendukung program kesehatan pemerintah. Kesehatan merupakan hak asasi manusia dan komponen penting, sehingga pembangunan kesehatan perlu dilakukan secara terencana, terarah, komprehensif, dan berkelanjutan. Pembangunan kesehatan berperan krusial dalam menciptakan sumber daya manusia berkualitas dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, permasalahan umum yang sering muncul adalah dokumen perencanaan belum sepenuhnya menjadi acuan dalam penyusunan rencana kegiatan tahunan, dan terjadi ketidakkonsistenan antara program yang direncanakan dan yang dianggarkan. Ketidakkonsistenan ini dapat menyebabkan bias dalam alokasi belanja daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dan kompetensi pegawai dalam proses perencanaan dan penganggaran di Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri. Secara rinci, masalah penelitian dirumuskan untuk menguji pengaruh peran dan kompetensi

pegawai secara simultan, pengaruh peran pegawai secara parsial, dan pengaruh kompetensi pegawai secara parsial terhadap proses perencanaan penganggaran.

Perencanaan adalah aspek penting dan strategis dalam pembangunan, termasuk pembangunan daerah, dengan implikasi jangka panjang yang signifikan. Perencanaan diartikan sebagai penyusunan langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, mencakup penentuan tujuan, kebijakan, program, metode, prosedur, dan kegiatan berdasarkan jadwal. Perencanaan pembangunan daerah adalah proses sistematis yang melibatkan berbagai pihak untuk menganalisis kondisi, merumuskan tujuan dan kebijakan, menyusun strategi pemecahan masalah, dan melaksanakannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Perencanaan anggaran yang matang menjadi dasar bagi penyerapan anggaran yang efektif.

Penganggaran adalah proses penyusunan anggaran, di mana anggaran sendiri merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam satuan uang, untuk jangka waktu tertentu. Proses ini melibatkan penyusunan rencana kerja, biasanya satu tahun, dalam bentuk satuan moneter. Ciri-ciri anggaran yang membedakannya dari sekadar rencana meliputi: dinyatakan dalam satuan moneter (didukung satuan kuantitatif), umumnya mencakup kurun waktu satu tahun, mengandung komitmen manajemen, harus disetujui pejabat berwenang, hanya dapat diubah dalam keadaan tertentu, dan terdapat penyimpangan atau varians dalam pelaksanaannya yang memerlukan analisis. Tujuan penyusunan anggaran antara lain sebagai landasan yuridis, menetapkan batasan dana, merincikan sumber dan investasi dana untuk pengawasan, merasionalkan sumber dan investasi dana, menyempurnakan rencana, serta menampung, menganalisis, dan memutuskan usulan keuangan. Proses penganggaran melibatkan kegiatan Pra Musrenbang, Musrenbang, dan Pasca Musrenbang, yang bertujuan agar Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) dapat berjalan optimal, dengan persiapan instrumen seperti Kerangka Acuan Kegiatan (KAK/TOR) dan Rencana Anggaran Biaya (RAB).

Kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan/atau karakteristik kepribadian yang secara langsung memengaruhi kinerja seseorang. Kompetensi juga didefinisikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran, atau tanggung jawab tertentu, dengan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi. Lima tipe karakteristik kompetensi meliputi motif, faktor bawaan (sifat), konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi ini berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai prestasi dan dapat dibedakan menjadi kompetensi dasar (pengetahuan atau keahlian dasar yang harus dimiliki) dan kompetensi pembeda (faktor yang membedakan individu berkinerja tinggi dari yang berkinerja rendah). Dalam konteks kerangka konseptual penelitian, indikator kompetensi pegawai (X2) meliputi pengetahuan teknis, pemahaman, kemampuan komunikasi, dan sikap. Pengetahuan teknis mencakup pemikiran analitis, pemikiran konseptual, dan keahlian, sedangkan sikap (karakteristik pribadi) mencakup kendali diri, keyakinan diri, fleksibilitas, dan komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis yang berkaitan dengan proses perencanaan penganggaran:

Hipotesis 1 (H1): Diduga Peran dan Kompetensi pegawai berpengaruh positif secara simultan terhadap proses perencanaan penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri. Kompetensi yang baik (pengetahuan, keterampilan, sikap) diperlukan untuk melaksanakan tugas penganggaran secara efektif.

Hipotesis 2 (H2): Diduga peran pegawai berpengaruh positif secara parsial dalam penyusunan perencanaan penganggaran Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri. Peran pegawai, yang diindikasikan melalui partisipasi kerja, tanggung jawab dan wewenang, serta keterlibatan aktif, khususnya keterlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak baik pada pekerjaan dan kinerja.

Hipotesis 3 (H3): Diduga Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan secara parsial dalam penyusunan perencanaan dan penganggaran Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri. Kualitas sumber daya manusia (kompetensi) telah diteliti memiliki pengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, yang mana kompetensi yang baik memungkinkan pegawai menyusun dan melaksanakan anggaran secara efektif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hubungan dan pengaruh antara variabel peran pegawai dan kompetensi terhadap proses perencanaan serta penganggaran. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner yang dibagi menjadi dua bagian, yaitu bagian pertama berisi data demografis responden dan bagian kedua mencakup pernyataan-pernyataan yang mewakili setiap variabel penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri, Jawa Timur, tepatnya di Jalan Pamenang No. 1-C, Kecamatan Ngasem, pada periode Mei hingga Juli 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam kegiatan perencanaan dan penganggaran di instansi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak 77 orang, dipilih berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses penyusunan rencana kerja dan anggaran.

Variabel penelitian terdiri dari dua jenis, yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Variabel bebas meliputi peran pegawai (X_1) dan kompetensi pegawai (X_2), sedangkan variabel terikat adalah perencanaan dan penganggaran (Y). Setiap variabel diukur melalui indikator dan item yang telah ditetapkan sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “Sangat Tidak Sesuai” hingga “Sangat Sesuai”, yang diberi skor antara 1 sampai 5.

Jenis data yang digunakan terdiri dari data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari hasil kuesioner, sementara data kualitatif dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi di lokasi penelitian. Sumber data utama adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden, sedangkan data sekunder berasal dari literatur, hasil penelitian sebelumnya, dan dokumen relevan lainnya.

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan benar-benar mampu mengukur konsep yang dimaksud, menggunakan rumus korelasi product moment. Sementara itu, reliabilitas diuji dengan metode Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi jawaban responden, di mana instrumen dianggap reliabel apabila memiliki nilai $\alpha \geq 0,60$.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh antara peran pegawai dan kompetensi terhadap perencanaan serta penganggaran. Uji signifikansi dilakukan melalui uji F dan uji t dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Nilai p-value dibandingkan dengan nilai alpha untuk menentukan apakah pengaruh antar variabel signifikan atau tidak. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel bebas menjelaskan variasi pada variabel terikat, sedangkan uji parsial (t) digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu.

C. Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian yang digunakan untuk menunjukkan seberapa efektif alat ukur dalam menilai apa yang ingin diukur. Validitas berasal dari istilah *validity*, yang berarti tingkat ketepatan dan keakuratan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsinya. Validitas merupakan suatu ukuran yang menandakan bahwa variabel yang diukur benar-benar merupakan variabel yang ingin diteliti oleh peneliti. Suatu instrument dikatakan valid apabila mampu mencapai tujuan pengukurannya, dan mampu mengungkapkan apa yang akan diungkapkan. Uji validitas yang digunakan ialah analisis *scale* dengan melihat tabel *item-total statistic* dan pada kolom *corrected item- Total correlation* selanjutnya dibandingkan dengan *r* tabel (5%). Dikatakan valid apabila nilai *correlation item-Total correlation* > *r* tabel.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ialah alat penelitian bertujuan untuk menilai konsistensi dari alat ukur yang dipakai oleh peneliti dalam pendekatan kuantitatif. Sebuah instrumen penelitian, seperti kuesioner, dianggap dapat diandalkan jika alat tersebut memberikan hasil yang konsisten pada setiap kali pengukuran dilakukan. Arti dari *reliability* (keandalan) merujuk pada ketepatan pengukuran, dan keandalan mengacu pada pemahaman bahwa alat yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data dapat dipercaya dan dapat mengungkapkan informasi yang sebenarnya di lapangan.

Instrumen yang diuji ialah variabel peran pegawai (X1), variabel kompetensi (X2) serta instrument perencanaan penganggaran (Y) menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program *SPSS 27*. Hasil uji reliabilitas setelah disinkronisasi dengandaftar interpretasi koefisien *r* dapat dilihat pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel
Daftar interpretasi *r*

Koefisien <i>r</i>	Reliabilitas
0,8000-0,10000	Sangat Tinggi
0,6000-0,7999	Tinggi
0,4000-0,5999	Sedang/Cukup
0,2000-0,3999	Rendah
0-0,1999	Sangat Rendah

Berikut merupakan hasil uji realibilitas variabel perang pegawai (X1), variabel kompetensi (X2) serta variabel perencanaan penganggaran (Y).

Tabel
Hasil uji reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Alpha Chronbach</i>	Koefisien <i>r</i>	Simpulan
Peran Pegawai	0,955	0,8000-0,10000	Sangat Tinggi
Kompetensi	0,917	0,8000-0,10000	Sangat Tinggi
Perencanaan Penganggaran	0,959	0,8000-0,10000	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada tabel 4.7, nilai *Alpha Cronbach* variabel peran pegawai (X1) sebesar 0,955 dengan tingkat reliabilitas sangat tinggi. Variabel kompetensi (X2) memiliki nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,917 dengan tingkat reliabilitas sangat tinggi. Variabel perencanaan penganggaan (Y) memiliki nilai *Alpha Cronbach* sebesar 0,959 yang dapat artinya tingkat reliabilitasnya sangat tinggi.

Uji Linearitas

Uji linearitas adalah salah satu uji asumsi klasik dalam analisis regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) berbentuk linear atau tidak. Uji linearitas, dimana hubungan yang terbentuk antara variabel independent dengan variabel dependent secara parsial adalah linear. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikansi.

Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan salah satu jenis teknik analisis data dalam uji asumsi klasik. Uji normalitas adalah suatu pengujian dasar yang dilakukan untuk menentukan apakah distribusi data penelitian mengikuti pola normal atau tidak, melalui ilustrasi grafik distribusi frekuensi. Uji normalitas biasanya diterapkan dalam penelitian kuantitatif untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan memenuhi anggapan normalitas. Uji normalitas bisa dilakukan melalui histogram, uji normal *P Plot*, uji *Chi Square*, serta pengukuran *Skewness* dan *Kurtosis*, atau dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*, uji *Shapiro-wilk*, dan berbagai metode lainnya.

Sebuah data dikatakan berdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikansi lebih besar dari nilai alpha 0,05. Penelitian ini menggunakan metode *Monte carlo test* sebagai uji normalitasnya.

Tabel

Hasil uji normalitas

Variabel	Sig	Alpha	Keterangan
Peran pegawai terhadap perencanaan penganggaran	0,167	0,05	Normalitas
Kompetensi terhadap perencanaan penganggaran	0,208	0,05	Normalitas

Berdasarkan hasil perhitungan normalitas pada tabel 4.9 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel peran pegawai (X1) sebesar 0,167 lebih besar dari nilai alpha 0,05 yang berarti H_0 diterima atau normal. Nilai signifikan untuk variabel kompetensi (X2) sebesar 0,208 atau lebih besar dari nilai alpha 0,05 yang berarti H_0 diterima atau normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan normal.

Regresi Linear Berganda

Regresi linear ganda adalah suatu model analisis yang melibatkan beberapa variabel independen. Penelitian regresi linier ganda dilakukan untuk memahami bagaimana pengaruh dan sejauh mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Penelitian ini menggunakan variabel Peran Pegawai (X1) dan Kompetensi (X2) sebagai variabel independent, serta variabel Perencanaan Penganggaran (Y) sebagai variabel dependen.

Persamaan regresi linear berganda menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX_1 + e$$

$$Y = a + bX_2 + e$$

Keterangan :

Y = Perencanaan Penganggaran

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Peran Pegawai

X2 = Kompetensi

E = Error/Unsur kesalahan

$$Y \text{ (terhadap X1)} = 19,973 + 0,583 + 0,070$$

$$Y \text{ (terhadap X2)} = 28,128 + 0,713 + 0,114$$

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Uji t (Uji Hipotesis Parsial)

a. Peran pegawai berpengaruh terhadap perencanaan penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

H_0 : Peran pegawai (X1) tidak berpengaruh terhadap proses perencanaan penganggaran (Y) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

H_a : Peran pegawai (X1) berpengaruh terhadap proses perencanaan penganggaran (Y) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

Kriteria pengujian dilakukan dengan ketentuan jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Apabila nilai $Sig < 0,05$ maka H_0 ditolak, jika nilai $Sig > 0,05$ maka H_0 diterima.

b. Kompetensi berpengaruh terhadap perencanaan penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

H_0 : Kompetensi (X2) tidak berpengaruh terhadap proses perencanaan penganggaran (Y) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

H_a : Kompetensi (X2) berpengaruh terhadap proses perencanaan penganggaran (Y) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri

Kriteria pengujian dilakukan dengan ketentuan jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima. Apabila nilai $Sig < 0,05$ maka H_0 ditolak, jika nilai $Sig > 0,05$ maka H_0 diterima.

Hasil Uji F (Uji Hipotesis Simultan)

Uji F dilakukan dengan tujuan mencari apakah variabel independent secara simultan mempengaruhi variabel dependen. Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel
Hasil Uji F

Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	Alpha	Simpulan
Peran Pegawai (X1)	34,881	3,14	0,05	H_0 ditolak dan H_a diterima
Kompetensi (X2)				
Perencanaan Penganggaran(Y)				

Berdasarkan hasil uji F yang telah ditampilkan di atas, dapat disimpulkan bahwa Peran Pegawai (X1) dan Kompetensi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Penganggaran (Y). Dengan nilai F hitung sebesar 34,881 yang jauh lebih besar daripada F tabel sebesar 3,14, penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap hipotesis alternatif. Temuan ini menekankan pentingnya perhatian manajemen terhadap pengembangan peran pegawai yang jelas dan peningkatan kompetensi sebagai strategi integral dalam meningkatkan kualitas perencanaan penganggaran organisasi.

Pembahasan

Analisis Pengaruh Simultan Peran Pegawai dan Kompetensi terhadap Perencanaan penganggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pegawai dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas perencanaan penganggaran. Berdasarkan hasil uji regresi berganda, diperoleh nilai F hitung sebesar 34,881 yang lebih besar dari F tabel 3,14 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut secara simultan berkontribusi terhadap kualitas perencanaan anggaran. Nilai R Square sebesar 0,514 menunjukkan bahwa 51,4% variasi dalam perencanaan penganggaran dapat dijelaskan oleh kombinasi antara peran pegawai dan kompetensi, sedangkan sisanya 48,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Peran pegawai yang terdefinisi dengan jelas berperan penting dalam memberikan arah, batas tanggung jawab, serta orientasi kerja yang terukur. Ketika pegawai memahami perannya dengan baik, mereka mampu menetapkan prioritas, bekerja lebih terfokus, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman yang baik mengenai peran juga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang tinggi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja individu dan kolektif organisasi (Sukesi & Rindaningsih, 2023).

Sementara itu, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang diperlukan untuk menjalankan fungsi pekerjaan secara efektif. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta berperan aktif dalam peningkatan mutu perencanaan anggaran. Kompetensi juga berfungsi

sebagai modal utama bagi pegawai untuk menghadapi tantangan teknis maupun strategis dalam proses penyusunan dan pengelolaan anggaran (Hutagalung, 2022).

Kinerja pegawai dalam konteks ini tidak hanya mencerminkan hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, dan inovasi yang dihasilkan (Laylani et al., 2023; Siregar et al., 2020). Peran pegawai dan kompetensi tidak dapat dipisahkan, karena keduanya berinteraksi secara sinergis. Peran yang jelas memberikan arah pelaksanaan kerja, sedangkan kompetensi memberikan kapasitas untuk mengeksekusinya dengan baik. Keterpaduan keduanya menghasilkan kinerja optimal yang berimplikasi langsung terhadap keberhasilan perencanaan penganggaran dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh peran pegawai terhadap proses perencanaan penganggaran

Hasil observasi melalui kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linear dengan SPSS versi 27 menunjukkan bahwa peran pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan penganggaran di Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri. Nilai t hitung sebesar 8,303 lebih besar dari t tabel 1,996 dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$, serta koefisien regresi 0,583 yang menandakan bahwa peningkatan peran pegawai sebesar satu satuan akan meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran sebesar 0,583 satuan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pegawai yang memiliki pemahaman jelas tentang peran dan tanggung jawabnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas perencanaan anggaran.

Hasil ini mendukung pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama keberhasilan organisasi. Pegawai yang berkualitas mampu mengoptimalkan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi (Karimah & Misra, 2020). Manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti yang dijelaskan oleh Istiono (2021), tidak hanya mengatur hubungan kerja, tetapi juga mengarahkan peran pegawai agar berfungsi secara efisien dan berorientasi pada tujuan organisasi. Dalam konteks perencanaan penganggaran, peran pegawai mencakup keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan, penyediaan data yang akurat, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan anggaran.

Peran pegawai memiliki dua dimensi penting: perspektif individu dan perspektif organisasi. Dari sisi individu, peran mencerminkan keterlibatan langsung pegawai dalam setiap tahapan proses penganggaran, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Sedangkan dari sisi organisasi, peran tercermin dalam sistem, budaya, dan struktur yang mendukung partisipasi serta kolaborasi pegawai. Budaya kerja yang inklusif dan sistem insentif yang adil akan memperkuat kontribusi pegawai dalam penyusunan anggaran yang efektif (Musyaffaah, 2022; Pahira & Rinaldy, 2023).

Penelitian ini juga memperkuat pandangan Al Jaelani & Suriyani (2021) yang menyatakan bahwa peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari individu sesuai posisinya dalam organisasi. Dalam konteks manajemen modern, peran pegawai tidak lagi terbatas pada pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga melibatkan kontribusi strategis dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Keterlibatan ini mampu meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi pegawai terhadap hasil kerja organisasi (Nababan et al., 2022).

Temuan serupa juga dijelaskan oleh Sirait et al. (2022) dan Ismoko et al. (2023), yang menemukan bahwa kejelasan peran pegawai memiliki korelasi positif dengan kualitas perencanaan anggaran. Pegawai yang memahami peran dan tanggung jawabnya cenderung memberikan masukan yang konstruktif dan berpartisipasi aktif dalam penyusunan rencana keuangan. Kualitas perencanaan juga dipengaruhi oleh keterlibatan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap hasil pekerjaannya.

Meskipun demikian, terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan peran pegawai seperti kurangnya pelatihan, keterbatasan dukungan manajemen, dan resistensi terhadap perubahan. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu mengembangkan strategi peningkatan kapasitas pegawai, sistem informasi terintegrasi, serta budaya organisasi yang mendukung akuntabilitas dan kolaborasi (Tarlis et al., 2021).

Selain itu, faktor internal seperti kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi, serta faktor eksternal seperti regulasi pemerintah dan kondisi ekonomi, juga memengaruhi efektivitas peran pegawai (Silaban & Setiawan, 2023). Iklim organisasi yang sehat menciptakan suasana psikologis positif di tempat kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Dengan demikian, peran pegawai yang kuat dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif menjadi fondasi penting bagi keberhasilan proses perencanaan penganggaran di instansi pemerintah.

Analisis pengaruh kompetensi terhadap perencanaan penganggaran

Efektivitas perencanaan penganggaran dalam organisasi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, terutama dari segi kompetensi pegawai. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menjadi faktor utama yang memastikan proses penganggaran berjalan secara efisien, efektif, serta sesuai prinsip tata kelola yang baik. Pegawai yang kompeten mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam menyusun dan mengelola anggaran publik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap perencanaan penganggaran ketika diuji secara parsial, dengan nilai t hitung 6,235 lebih besar dari t tabel 1,996 dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Namun, ketika diuji secara simultan bersama variabel peran pegawai, pengaruh kompetensi menjadi tidak signifikan (sig. 0,343 $> 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi secara individual berpengaruh kuat terhadap perencanaan anggaran, pengaruh tersebut berkurang ketika dikombinasikan dengan faktor peran pegawai, yang cenderung lebih dominan.

Kompetensi mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan pendidikan, pelatihan, serta pengalaman kerja yang relevan. Standar kompetensi menjadi dasar dalam proses rekrutmen, pengembangan, dan penilaian kinerja sumber daya manusia (Lubis & Shara, 2021). Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Lubis & Shara (2021) yang membuktikan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap penyusunan APBD. Berdasarkan teori signaling, kompetensi pegawai berfungsi sebagai sinyal positif yang menunjukkan kapasitas mereka dalam menjalankan peran secara efektif.

Namun, temuan bahwa pengaruh kompetensi melemah ketika digabungkan dengan variabel peran pegawai dapat dijelaskan melalui teori Resource-Based View (RBV). Teori ini menekankan bahwa sumber daya manusia yang kompeten hanya akan memberikan nilai tambah maksimal apabila peran mereka didefinisikan dengan jelas dan selaras dengan tujuan organisasi (Lubis, 2023). Dalam konteks ini, kompetensi tinggi tanpa kejelasan peran akan sulit dioptimalkan untuk mendukung efektivitas perencanaan anggaran.

Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi berperan penting dalam memahami regulasi keuangan, menganalisis kondisi ekonomi, menentukan prioritas pembangunan, serta merancang strategi penganggaran yang efisien (Rahman & Yulian, 2021). Kompetensi juga meningkatkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi lintas lembaga, mengelola risiko, dan menemukan solusi inovatif dalam pengelolaan keuangan publik. Meski demikian, integrasi antara kompetensi individu dan peran organisasi sering menghadapi tantangan kompleks, sehingga diperlukan sinkronisasi antara rencana strategis dan pengukuran kinerja agar proses penganggaran berjalan lebih optimal.

D. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilaksanakan, dapat ditarik kesimpulan berupa:

1. Peran pegawai dan Kompetensi secara simultan berpengaruh positif terhadap Proses Perencanaan Penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri.
2. Peran pegawai berpengaruh positif terhadap Proses Perencanaan Penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri.
3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap Proses Perencanaan Penganggaran pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kediri.

E. Referensi

- Adam, M. I., Sanosra, A., & Susbiani, A. (2020). Pengaruh pendidikan dan pelatihan serta kompetensi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 109–123.
- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (2023). Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja: Motivasi, dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIMT Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6).
- Al Jaelani, M. H., & Suriyani, E. (2021). Peran Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Desa Kapar Kecamatan Murung Pudak Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 4(2), 1775–1789.
- Astono, D. R. E. A. D., & MM, C. (2021). Manajemen penganggaran. Qahar Publisher.
- Astrina, P. D. A. D., Sari, Y., & Efrianti, R. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2), 371–384.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1–28.
- Balaka, M. Y. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jawa Barat: CV. Widina Media Utama
- Desta, M. R. D., Gurusinga, H. B., & Hidayat, T. (2025). PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN: KONSEP, FUNGSI, DAN IMPLEMENTASI. *JURNAL ILMIAH NUSANTARA*, 2(2), 798–808.
- Dkrisna, C. P., Fadilah, P., Leandro, J., Sujatmiko, A., & Saputra, M. R. (2025). Perencanaan Kepegawaian. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 3(1), 159–165.
- Dwi Suryani, E. (2021). *Pengaruh Self Efficacy, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Bmt Ikpm Gontor*. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
- Ekaputra, N. D. (2021). Efektivitas Penerapan aplikasi Sistem informasi pemerintahan daerah (SIPD) dalam penyusunan dokumen RKPD DI Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1), 62–79.
- Eman, J., Pakaya, L., & Wuryandini, A. (2022). Standar Akuntansi Pemerintah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemda. *Jambura Accounting Review*, 3(1), 23–36.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558–580.
- Febiola, F., & Fithri, E. J. (2025). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Politik Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran di Kota Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 239–253.
- Gurendrawati, E., Ulupui, I. G. K. A., Hera Khairunnisa, S. E., Ak, M., Zairin, G. M., & SE, M. A. (2024). *Akuntansi sektor publik*. Bumi Aksara.
- Hasan, N. S. (2024). *Analisis Penilaian Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Taliabu Berdasarkan Pada Perencanaan Dan Penganggaran Keuangan Daerah*. Universitas Hasanuddin.
- Ismoko, Y. H., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pengelolaan Keuangan dan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Terhadap Pencapaian Realisasi Anggaran Belanja Negara. *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Logistik (JUMATI)*, 1(3), 385–399.
- Istiono, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Konflik dan Turnover Intention Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PERUMDA BPR Majalengka. *Jurnal Co Management*, 4(1), 558–567.
- Kapero, A., Sendow, G. M., & Poluan, J. G. (2023). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, KOMPETENSI DAN KETERIKATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (Persero) ULP KAWANGKOAN. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 849–859.
- Kushariyadi, K., Judijanto, L., Tadius, T., Willdahlia, A. G., Susanti, R. K., Juliartini, K., Siswanto, A., & Sari, R. E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Komprehensif dalam MSDM*. PT. Green Pustaka Indonesia.

- Laylani, N., Nasution, S. L., & Halim, A. (2023). The Effect of Work Experience, Work Ethos, Training, and Improving Work Achievement on Employee Performance at PT PLN UP 3 Rantauprepat. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(2), 313–322.
- Liana, Y., Pratiwi, S. V., Lating, A., & Djafri, T. (2023). Pelatihan, Keterlibatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 16(1), 32–40.
- Musyarofi, A., Salwa, S., Fajariya, U. N., & Kusumaningrum, H. (2024). Kepemimpinan Strategis Dalam Menciptakan Organisasi Belajar Dan Organisasi Etis. *Harmoni Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(3), 222–230.
- Musyaffaah, L. (2022). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Servant Leadership, Dan Intrinsic Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pt. Biometrik Citra Solusi. *GREENOMIKA*, 4(1), 1–10.
- Nababan, H. S., Simanjuntak, R., & Pane, D. S. P. (2022). Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 9–17.
- Nafarin, M. (2007). Penganggaran perusahaan. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Nasution, N. A. R., & Amalia, M. M. (2023). Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 3(1), 115–122.
- Octavia, D. R., Sholikha, J., & Utami, P. R. (2024). Validity and Reliability Test of the Medication Adherence Report Scale (MARS) Questionnaire for Tuberculosis (TB) Patients: Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Medication Adherence Report Scale (MARS) terhadap Pasien Tuberkulosis (TB). *Journal Pharmasci (Journal of Pharmacy and Science)*, 9(1), 7–9.
- Padmasari, N., Makkiyah, M., & Isa, M. (2023). Kepemimpinan Tim (Team Leadership). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 101–119.
- Prihadi, S. F. (2004). Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Kompetensi. *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*.
- Rahardjo, D. A. S. (2021). Manajemen sumber daya manusia. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–114.
- Rahmadany, A. F. (2024). Transformasi Digital Pengelolaan Keuangan Daerah dalam Mewujudkan Agile government pada Reformasi Birokrasi 4.0. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 195–209.
- Rahman, K., & Yulian, T. N. (2021). Determinan fraud prevention dengan akuntabilitas sebagai variabel mediating. *INOVASI*, 17(4), 828–834.
- Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suhartina M, S. M. (2022). *ANALISIS KONSISTENSI PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN BIDANG PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN MAMUJU TAHUN 2016-2021*. Universitas Hasanuddin.
- Widyawati, S. R. (2024). *Perilaku Individu dalam Organisasi*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Wirtadipura, D. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT SDN Cilayang Guha. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 2(1), 183–192.
- Wokas, B. C. P., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(2), 921–932.
- 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 Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(5), 1886–1899.