

1 Pendahuluan

Organisasi pemerintah daerah di Indonesia pada beberapa tahun terakhir ini tengah menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan kinerja organisasi. Salah satu tantangan utama adalah ketidakseimbangan antara kebutuhan terhadap tenaga kerja yang memadai dan keterbatasan anggaran yang tersedia. Keterbatasan fiskal ini menghambat kemampuan pemerintah daerah untuk merekrut pegawai baru, padahal jumlah dan kompleksitas tugas birokrasi semakin meningkat seiring dengan tuntutan masyarakat yang senantiasa terus berkembang. Kondisi ini mendorong perlunya pendekatan strategis dalam perencanaan dan penganggaran guna memastikan sumber daya yang terbatas dapat dimanfaatkan secara optimal dalam organisasi (Noor, 2023).

Pengelolaan kinerja organisasi pemerintahan daerah menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 mencakup empat komponen utama dalam kerangka Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi internal. Perencanaan dilakukan melalui penyusunan rencana strategis, rencana kerja tahunan, dan perjanjian kinerja yang selaras dengan tujuan pembangunan nasional. Pengukuran kinerja mencakup pelaksanaan pengukuran, penerapannya dalam operasional organisasi, serta pemanfaatan hasilnya untuk pengambilan keputusan, penghargaan, atau sanksi. Pelaporan kinerja disusun dalam bentuk laporan akuntabilitas yang menggambarkan pencapaian hasil serta efektivitas anggaran. Evaluasi internal dilakukan oleh pengawas internal untuk memastikan pelaksanaan sistem berjalan efektif dan memberikan masukan perbaikan. Seluruh proses ini menjadi dasar bagi evaluasi oleh Kementerian PANRB dalam menilai tingkat akuntabilitas kinerja pemerintah daerah (Permen PANRB, 2021).

Keterbatasan dalam jumlah pegawai juga sering kali menyebabkan beban kerja yang berlebihan bagi pegawai yang ada, yang berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan motivasi kerja. Ketika pegawai harus menangani volume pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai, risiko terjadinya kelelahan kerja (*burnout*), kesalahan administratif, serta menurunnya kualitas layanan publik menjadi tidak terhindarkan. Rendahnya alokasi anggaran pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai juga menambah permasalahan tersebut. Hal ini karena pegawai tidak dibekali kompetensi yang sesuai dengan dinamika kebutuhan pelayanan publik yang semakin kompleks (Labolo, 2023).

Dalam konteks ini, perencanaan dan penganggaran strategis memegang peranan penting sebagai instrumen manajerial yang dapat menjembatani antara keterbatasan sumber daya dengan pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis yang baik mampu mengidentifikasi prioritas kebutuhan pegawai dan mengarahkan alokasi anggaran secara lebih efisien dan efektif. Namun, efektivitas dari perencanaan dan penganggaran strategis ini sangat bergantung pada sejauh mana organisasi melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) secara sistematis dan terintegrasi. Perencanaan SDM yang matang dapat berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara strategi organisasi pemerintahan daerah dengan peningkatan kinerja, khususnya dalam pengelolaan pegawai di lingkungan birokrasi daerah (AlQershi, 2021).

Fenomena penelitian ini berorientasi terhadap kurang optimalnya kinerja organisasi pada BKPSDM Kabupaten Tegal. Tantangan yang dihadapi berkaitan dengan ketidakseimbangan antara kebutuhan pegawai yang besar dan anggaran terbatas, yang berujung pada rendahnya kinerja pegawai. Keterbatasan anggaran membuat perekrutan pegawai baru sulit dilakukan, sementara pegawai

yang ada sering kali dibebani beban kerja yang berlebihan, menyebabkan produktivitas menurun. Selain itu, kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta sistem birokrasi yang lambat, turut memperburuk situasi ini. Akibatnya, banyak pemerintah daerah

kesulitan untuk memberikan layanan publik yang optimal, meskipun kebutuhan akan pegawai yang kompeten dan memadai semakin mendesak seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan kompleksitas tugas yang harus dilaksanakan.

Tabel 1
Data SDM dan Kinerja BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2021–2024

Tahun	Jumlah Pegawai Tersedia	Kebutuhan Pegawai Dengan Beban Kerja Ideal	Jumlah Pelatihan	Prosentase Pegawai Dilatih	Indeks Kinerja Organisasi (0–100)	Indeks Kepuasan Publik (0–100)
2021	58	82	25	49%	74	80
2022	59	82	20	41%	70	83
2023	69	82	15	29%	64	86
2024	61	82	12	24%	62	85

Sumber: Data SDM Pada BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2021 - 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa selama periode 2021 hingga 2024, terjadi ketimpangan yang signifikan antara jumlah pegawai yang tersedia dengan kebutuhan ideal sebanyak 82 orang, di mana setiap tahunnya hanya tersedia sekitar 58–61 pegawai. Ketimpangan ini berdampak pada peningkatan beban kerja per pegawai, sementara jumlah dan persentase pegawai yang mendapatkan pelatihan juga terus menurun, dari 49% pada tahun 2021 menjadi hanya 24% pada 2024. Kondisi tersebut berkontribusi pada penurunan indeks kinerja pegawai dari 74 menjadi 62. Menariknya, meskipun kinerja internal menurun, indeks kepuasan publik justru meningkat dari 80 menjadi 85, yang kemungkinan disebabkan oleh faktor eksternal seperti digitalisasi layanan atau persepsi publik yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi riil di internal organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang menginspirasi penelitian ini telah membahas kinerja organisasi pada berbagai konteks. Hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja organisasi sangat erat. Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menentukan arah, tujuan jangka panjang,

serta langkah-langkah strategis yang dibutuhkan untuk mencapainya (Hermanto et al., 2021; Priyono et al., 2021; Abujraiban & Assaf, 2022).

Penganggaran strategis memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penganggaran strategis merupakan proses penentuan alokasi sumber daya keuangan yang disesuaikan dengan arah dan sasaran jangka panjang organisasi (Priyono et al., 2021; Abujraiban & Assaf, 2022; Hermanto et al., 2021).

Perencanaan strategis meningkatkan optimalisasi upaya perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan memungkinkan organisasi secara sistematis mengidentifikasi kebutuhan kompetensi sumber daya manusia yang relevan dengan tujuan jangka panjangnya (AlQershi, 2021; Nasri et al., 2022; Kenno et al., 2021).

Penganggaran strategis memberikan dampak penting pada peningkatan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Melalui penganggaran strategis, perencanaan SDM menjadi lebih terarah dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi (Kenno et al., 2021; Nasri et al., 2022; AlQershi, 2021).

Perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Perencanaan sumber daya manusia yang tepat memastikan organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi SDM yang sesuai dengan kebutuhan strategis dan operasional (Anwar & Abdullah, 2021; Knies et al., 2024; Okonkwo et al., 2022).

Perencanaan strategis, termasuk pemikiran dan inovasi strategis, memiliki pengaruh positif terhadap modal manusia dan kinerja organisasi, khususnya pada sektor publik. Dalam konteks ini, perencanaan SDM yang strategis menjadi penghubung perencanaan organisasi dengan pencapaian kinerja yang optimal (AlQershi, 2021; Hermanto et al., 2021; Nasri et al., 2022).

Penganggaran strategis berdampak besar pada peningkatan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan kinerja organisasi. Ketika penganggaran strategis mampu mendukung perencanaan SDM yang terarah, maka organisasi akan memiliki tenaga kerja yang lebih siap, kompeten, dan selaras dengan visi serta tujuan strategis (Nasri et al., 2022; Kenno et al., 2021; Hermanto et al., 2021).

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Resource-Based View* (RBV) Theory

Resource-Based View (RBV) merupakan suatu pendekatan strategis dalam manajemen yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi yang berkelanjutan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internalnya secara efektif. Sumber daya ini mencakup aset berwujud maupun tidak berwujud, seperti sumber daya manusia, sistem, teknologi, dan budaya organisasi, yang memiliki karakteristik *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak mudah digantikan) atau dikenal dengan kerangka VRIN. RBV

menempatkan organisasi sebagai entitas yang unik, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada bagaimana organisasi tersebut memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara strategis untuk menghadapi tantangan dan dinamika lingkungan eksternal. Pendekatan ini relevan dalam konteks organisasi sektor publik, seperti pemerintah daerah, yang sering kali menghadapi keterbatasan anggaran namun tetap dituntut untuk mencapai kinerja optimal melalui pengelolaan sumber daya, terutama sumber daya manusia, secara efisien dan tepat sasaran (Baharuddin, 2023).

2.1.2 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi sektor publik didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil yang diperoleh instansi pemerintah atau lembaga publik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana sektor publik mampu memenuhi harapan masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas, responsif, dan akuntabel. Dalam konteks administrasi publik, kinerja tidak hanya dilihat dari aspek keuangan atau output semata, tetapi juga mencakup aspek hasil (*outcome*), dampak (*impact*), dan tingkat kepuasan pemangku kepentingan (Dewi, 2024).

Tujuan utama organisasi sektor publik adalah memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat melalui pelayanan yang merata, terjangkau, dan berkualitas, bukan memaksimalkan laba. Oleh karena itu, penilaian kinerja sektor publik sering kali lebih kompleks, karena harus mempertimbangkan nilai-nilai sosial dan politik yang lebih luas. Evaluasi kinerja sektor publik juga harus mampu mencerminkan akuntabilitas publik, transparansi proses, serta dampak jangka panjang terhadap pembangunan sosial. Kompleksitas ini menuntut sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan sensitif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat, serta kemampuan organisasi

untuk beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, tekanan politik, dan keterbatasan sumber daya (Juliastuti, 2024).

Dalam konteks keterbatasan anggaran dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat, peningkatan kinerja organisasi sektor publik akan sangat bergantung pada kemampuan manajerial dalam mengelola sumber daya secara strategis. Hal ini mencakup perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi, pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, serta penguatan sistem dan proses kerja yang mendukung efisiensi operasional. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi sektor publik tetap dapat memberikan layanan yang efektif meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan struktural dan fiskal (Hehanussa, 2024).

Pengukuran kinerja dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 mencakup tiga subkomponen utama yang menilai sejauh mana organisasi menerapkan sistem pengukuran yang efektif. Pertama, pelaksanaan pengukuran menuntut indikator kinerja yang jelas, terukur, memiliki definisi operasional, dan didukung oleh metode pengumpulan data yang valid dan konsisten. Kedua, penerapan pengukuran sebagai kebutuhan operasional menekankan bahwa proses pengukuran harus dilakukan secara rutin, digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial, serta didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi. Ketiga, pemanfaatan hasil pengukuran menunjukkan bahwa data kinerja digunakan untuk memberikan penghargaan atau sanksi (*reward and punishment*), dan mendorong perbaikan berkelanjutan, serta menjadi dasar dalam penyesuaian strategi dan kebijakan organisasi (Permen PANRB, 2021).

2.1.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sektor publik didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memproyeksikan kebutuhan pegawai, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun distribusinya, guna mendukung pencapaian tujuan dan kinerja organisasi pemerintahan secara efektif dan efisien. Proses ini mencakup penyesuaian antara permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam organisasi, dengan mempertimbangkan dinamika eksternal seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan pelayanan publik yang terus berkembang (Juliastuti, 2024).

Berbeda dengan sektor swasta, perencanaan SDM di sektor publik harus mempertimbangkan kerangka regulasi, keterbatasan anggaran, serta prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, seperti akuntabilitas, transparansi, dan keadilan. Di sisi lain, proses ini seringkali menghadapi tantangan seperti birokrasi yang kaku, kurang fleksibelnya sistem rekrutmen, serta minimnya data yang akurat mengenai kompetensi pegawai dan proyeksi kebutuhan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang efektif di sektor publik memerlukan pendekatan strategis yang terintegrasi dengan perencanaan organisasi dan penganggaran, serta dukungan sistem informasi yang memadai (Gustiawan, 2024).

Dalam praktiknya, perencanaan SDM sektor publik tidak hanya berfokus pada kuantitas pegawai, tetapi juga pada pengembangan kualitas aparatur sipil negara melalui program pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen kinerja. Proses ini juga harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan, seperti digitalisasi layanan publik dan peningkatan ekspektasi pada masyarakat. Dengan demikian, perencanaan SDM yang baik akan menjadi landasan bagi terciptanya birokrasi yang profesional, adaptif, dan responsif dalam memberikan pelayanan publik yang optimal (Sari, 2022).

Indikator perencanaan sumber daya manusia terdiri dari strategi pengadaan, pengembangan, alokasi, dan pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien. Strategi ini berorientasi pada penyediaan tenaga kerja yang kompeten, peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pengembangan karier, penempatan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta optimalisasi kinerja dan produktivitas pegawai. Keempat aspek ini saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan (Okonkwo et al., 2022).

2.1.4 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses sistematis dalam menentukan arah jangka panjang suatu organisasi dengan menetapkan tujuan, mengidentifikasi langkah-langkah untuk mencapainya, serta mengalokasikan sumber daya yang diperlukan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan lingkungan eksternal dan internal secara efektif. Perencanaan strategis membantu organisasi memfokuskan upaya, membuat keputusan yang konsisten, dan mencapai keunggulan kompetitif (Gustiawan, 2024).

Dalam praktiknya, perencanaan strategis dimulai dengan penetapan visi dan misi organisasi sebagai landasan arah jangka panjang. Setelah itu, organisasi menentukan tujuan strategis yang ingin dicapai dalam periode tertentu, biasanya dalam jangka menengah hingga panjang (3–5 tahun atau lebih). Tujuan tersebut kemudian dijabarkan menjadi sasaran yang lebih spesifik dan terukur, dilengkapi dengan rencana aksi yang mencakup program, kebijakan, dan alokasi sumber daya. Seluruh proses ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dengan aktivitas operasional sehari-hari (Anggono, 2022).

Keberhasilan atau efektivitas perencanaan strategis sangat bergantung pada pelaksanaannya yang konsisten dan evaluasi berkala. Lingkungan bisnis yang

dinamis menuntut organisasi untuk tidak hanya membuat strategi yang baik, tetapi juga mampu menyesuaikan strategi tersebut dengan cepat ketika diperlukan. Oleh karena itu, perencanaan strategis bukanlah proses satu kali, melainkan siklus berkelanjutan yang mencakup pemantauan, penyesuaian, dan pembelajaran dari pengalaman (Hehanussa, 2024).

Indikator perencanaan strategis adalah ukuran atau tolok ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana proses perencanaan strategis telah berhasil dilaksanakan dan apakah tujuan strategis organisasi tercapai. Indikator perencanaan strategis mencakup kejelasan visi dan misi, tujuan strategis yang terukur (SMART), keterlibatan pemangku kepentingan, ketersediaan serta alokasi sumber daya yang efektif, pelaksanaan strategi sesuai rencana, dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan. Indikator-indikator ini berfungsi untuk mengukur sejauh mana strategi dijalankan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Priyono et al., 2021).

2.1.5 Penganggaran Strategis

Penganggaran strategis dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan keuangan jangka menengah hingga panjang yang selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Berbeda dengan penganggaran operasional yang fokus pada kegiatan rutin tahunan, penganggaran strategis menitikberatkan pada bagaimana sumber daya keuangan dialokasikan untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis organisasi dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan. Proses ini menuntut pendekatan yang lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil jangka panjang (Ismail, 2021).

Penganggaran strategis mengaitkan penggunaan dana dengan prioritas jangka panjang organisasi, sehingga setiap pengeluaran memiliki dasar strategis yang jelas. Proses ini mencakup penentuan program-program utama yang

mendukung tujuan besar organisasi, seperti pengembangan produk baru, ekspansi pasar, atau transformasi digital. Setiap alokasi anggaran harus didasarkan pada analisis manfaat jangka panjang, bukan sekadar efisiensi jangka pendek. Dengan demikian, penganggaran strategis membantu organisasi memfokuskan sumber dayanya pada hal-hal yang benar-benar memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan dan daya saing (Anggono, 2022).

Tantangan dalam penganggaran strategis di sektor publik cukup kompleks, mulai dari keterbatasan kapasitas aparatur, rendahnya kualitas data, fragmentasi kelembagaan, hingga siklus politik yang dapat memengaruhi konsistensi kebijakan. Oleh karena itu, tingkat keberhasilan implementasi penganggaran strategis sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner, sistem informasi yang mendukung, serta budaya organisasi yang mendorong akuntabilitas dan orientasi pada hasil. Dengan pendekatan yang tepat, penganggaran strategis dapat menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pemerintahan yang efisien, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas (Afrida, 2024).

Indikator penganggaran strategis digunakan untuk mengukur sejauh mana penganggaran mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Beberapa indikator utama yang digunakan yakni kesesuaian anggaran dengan prioritas strategis, efektivitas penggunaan anggaran, fleksibilitas anggaran, keterlibatan manajemen, serta sistem pemantauan. Indikator-indikator ini pada intinya adalah memastikan bahwa penganggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar menjadi alat pendukung pencapaian visi strategis (Priyono et al., 2021).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Organisasi

Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menentukan arah, tujuan jangka panjang, serta langkah-langkah strategis yang dibutuhkan untuk mencapainya. Proses ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta penetapan visi, misi, dan sasaran strategis. Dengan menyusun perencanaan strategis yang baik, organisasi dapat mengarahkan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif serta mempertahankan relevansi di tengah perubahan lingkungan bisnis (Hermanto et al., 2021).

Hubungan antara perencanaan strategis dan kinerja organisasi sangat erat. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi pengambilan keputusan yang konsisten dan terfokus, yang pada akhirnya meningkatkan koordinasi antar unit kerja dan efisiensi operasional. Ketika strategi diimplementasikan dengan baik, organisasi cenderung mengalami peningkatan dalam produktivitas, kualitas layanan atau produk, serta kepuasan pelanggan. Selain itu, perencanaan strategis membantu organisasi mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan diri dengan lebih cepat, sehingga dapat menjaga atau bahkan meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang (Priyono et al., 2021).

Perencanaan strategis saja tidak menjamin peningkatan kinerja tanpa implementasi efektif. Implementasi perencanaan strategis membutuhkan komitmen manajemen, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta sistem monitoring dan evaluasi yang konsisten. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana strategi yang telah dirancang diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di seluruh tingkatan organisasi. Keberhasilan perencanaan strategis bergantung pada kemampuan organisasi untuk

menyeimbangkan antara perencanaan, pelaksanaan, dan penyesuaian strategi sesuai dinamika yang terjadi (Abujraiban & Assaf, 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.2.2 Pengaruh Penganggaran Strategis Terhadap Kinerja Organisasi

Penganggaran strategis merupakan proses penentuan alokasi sumber daya keuangan yang disesuaikan dengan arah dan sasaran jangka panjang organisasi. Penganggaran pada praktiknya ini tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen untuk menerjemahkan rencana strategis ke dalam bentuk nyata. Dengan menyelaraskan anggaran terhadap prioritas organisasi, proses ini membantu memastikan bahwa setiap pengeluaran mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Priyono et al., 2021).

Penganggaran strategis memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Ketika anggaran dirancang secara strategis, maka setiap unit kerja dapat menjalankan program atau kegiatan yang selaras dengan arah kebijakan organisasi. Hal ini mendorong penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan berdampak pada pencapaian hasil yang lebih optimal. Kinerja organisasi akan lebih terukur, fokus, dan mampu merespons perubahan lingkungan dengan lebih baik karena dukungan anggaran yang tepat sasaran (Abujraiban & Assaf, 2022).

Penganggaran strategis tidak akan memberikan hasil maksimal jika tidak diiringi dengan pelaksanaan yang disiplin dan sistem pengawasan yang memadai. Tanpa pemantauan yang dilakukan terus-menerus dan evaluasi berkala, ada risiko ketidaksesuaian rencana dan realisasi anggaran. Tingkat keberhasilan penganggaran strategis bergantung pada

koordinasi lintas unit, komitmen pimpinan, serta sistem akuntabilitas yang kuat untuk memastikan setiap dana yang digunakan benar-benar mendukung pencapaian strategi organisasi (Hermanto et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Penganggaran strategis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.2.3 Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan strategis dapat meningkatkan modal manusia. Perencanaan dapat memungkinkan organisasi secara sistematis mengidentifikasi kebutuhan kompetensi sumber daya manusia yang relevan dengan tujuan jangka panjangnya. Organisasi dapat merancang program pengembangan SDM yang terarah, seperti pelatihan, pendidikan, dan pemberdayaan, sehingga keterampilan dan kapabilitas karyawan meningkat (AlQershi, 2021).

Perencanaan memiliki peranan penting dalam memastikan pemanfaatan sumber daya secara efektif dalam suatu organisasi. Perencanaan menjadi landasan dalam menentukan prioritas, alokasi, dan penggunaan sumber daya organisasi secara optimal. Melalui perencanaan strategis, organisasi dapat menetapkan tujuan jangka panjang serta menyusun langkah-langkah pencapaian (Nasri et al., 2022).

Implementasi perencanaan strategis memiliki hubungan yang erat dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu perencanaan strategi sangat ditentukan oleh kualitas dan kesiapan individu yang menjalankannya. SDM merupakan pelaksana utama dari setiap kebijakan dan program strategis yang telah dirancang. Tanpa dukungan SDM yang kompeten, terampil, dan memiliki komitmen terhadap visi organisasi, strategi yang baik sekalipun berisiko gagal dalam pelaksanaannya (Kenno et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan SDM

2.2.4 Pengaruh Penganggaran Strategis Terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia

Penganggaran strategis memberikan dampak penting pada peningkatan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Dengan pendekatan strategis dalam penganggaran, alokasi dana tidak hanya difokuskan pada kebutuhan operasional jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk mendukung pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan. Ini mencakup investasi dalam pelatihan, pengembangan kompetensi, rekrutmen yang selektif, serta program manajemen talenta yang relevan dengan visi dan misi organisasi (Kenno et al., 2021).

Melalui penganggaran strategis, perencanaan SDM menjadi lebih terarah dan selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Anggaran yang disusun berdasarkan strategi memungkinkan bagian SDM merancang program-program pengembangan pegawai sesuai kebutuhan organisasi di masa depan, seperti peningkatan kepemimpinan, digitalisasi keterampilan, atau penguatan budaya kerja. Hal ini memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang siap menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan kerja, sekaligus mendorong produktivitas dan efektivitas kerja (Nasri et al., 2022)

Penganggaran strategis menciptakan ruang bagi evaluasi dan pengukuran kinerja program SDM secara lebih akurat. Dengan adanya alokasi anggaran yang jelas dan berbasis strategi, manajemen dapat memantau sejauh mana kegiatan pengembangan SDM berkontribusi terhadap pencapaian sasaran strategis. Ini mendorong akuntabilitas, transparansi, serta peningkatan kualitas

perencanaan SDM di masa mendatang. Dengan kata lain, penganggaran strategis tidak hanya mendukung keberlangsungan program SDM, tetapi juga meningkatkan nilai strategis SDM sebagai aset utama organisasi (AlQershi, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Penganggaran strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan SDM

2.2.5 Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Kinerja Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia yang tepat memastikan organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi SDM yang sesuai dengan kebutuhan strategis dan operasional. Perencanaan yang efektif membantu mencocokkan kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan, mempercepat pengisian posisi penting, meningkatkan efisiensi pelatihan, serta mendukung pencapaian target organisasi. Perencanaan SDM yang strategis berkontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi (Anwar & Abdullah, 2021).

Perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini terutama ketika dilakukan secara efektif dan terarah. Perencanaan ini memastikan ketersediaan SDM yang sesuai kebutuhan, meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai, serta mampu mendukung efisiensi pelaksanaan tugas. Dalam organisasi sektor publik, penempatan SDM yang tepat dan pengembangan kompetensi yang relevan, dapat mendorong produktivitas organisasi secara keseluruhan (Knies et al., 2024).

Perencanaan sumber daya manusia yang baik dan tepat, terutama dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan jumlah dan kompetensi, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Proses perencanaan yang akurat membantu

organisasi menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta memastikan kompetensi yang dibutuhkan tersedia tepat waktu, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis (Okonkwo et al., 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Perencanaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

2.2.6 Mediasi Perencanaan SDM Pada Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Organisasi

Perencanaan strategis, termasuk pemikiran dan inovasi strategis, memiliki pengaruh positif terhadap modal manusia dan kinerja organisasi, khususnya pada sektor publik. Strategi-strategi ini tidak hanya berdampak secara langsung pada peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan modal manusia, yang berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan pengetahuan tenaga kerja melalui inovasi dan perencanaan strategis dapat menjadi kunci dalam mendorong performa organisasi secara keseluruhan, serta menjadikan modal manusia sebagai elemen penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif (AlQershi, 2021).

Perencanaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, melalui perencanaan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, perencanaan SDM yang strategis menjadi penghubung perencanaan organisasi dengan pencapaian kinerja yang optimal. Melalui identifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tepat dan pengalokasian anggaran untuk rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan kompetensi, organisasi dapat memastikan bahwa kualitas dan kuantitas SDM sejalan dengan arah strategis (Hermanto et al., 2021).

Perencanaan strategis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang efektif. Kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan prioritas strategis organisasi dapat diidentifikasi dan dipenuhi melalui alokasi anggaran yang tepat dengan adanya perencanaan SDM yang terarah. Hal ini memastikan bahwa SDM yang tersedia memiliki kompetensi yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Sebagai hasilnya, pelaksanaan strategi menjadi lebih efisien dan terkoordinasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Nasri et al., 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Perencanaan SDM mampu memediasi pada pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi

2.2.7 Mediasi Perencanaan SDM Pada Pengaruh Penganggaran Strategis Terhadap Kinerja Organisasi

Penganggaran strategis berdampak besar pada peningkatan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan kinerja organisasi. Penganggaran membantu organisasi mengalokasikan dana secara tepat untuk pengembangan kompetensi, rekrutmen, pelatihan, dan retensi pegawai yang berkualitas. Dengan anggaran yang disusun berdasarkan prioritas strategis, organisasi dapat memastikan bahwa kebutuhan SDM jangka panjang dipetakan dengan baik dan didukung secara finansial. Hal ini memungkinkan fungsi SDM tidak hanya berfokus pada tugas administratif, tetapi juga berperan aktif dalam membentuk kapasitas organisasi untuk bersaing di masa depan (Nasri et al., 2022).

Ketika penganggaran strategis mampu mendukung perencanaan SDM yang terarah, maka organisasi akan memiliki tenaga kerja yang lebih siap, kompeten, dan selaras dengan visi serta

tujuan strategis. SDM yang dikelola dengan baik akan mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat inovasi, dan mendorong pencapaian target kinerja organisasi. Dengan kata lain, investasi pada pengembangan SDM melalui penganggaran strategis akan memberikan hasil nyata dalam bentuk peningkatan kinerja organisasi (Kenno et al., 2021).

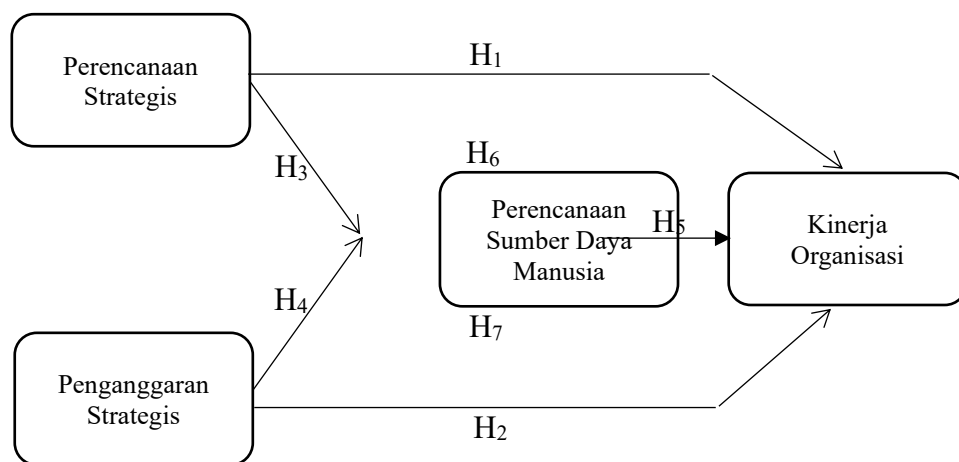
Penganggaran strategis berperan sebagai penghubung antara perencanaan jangka panjang dan pengelolaan sumber daya secara menyeluruh, termasuk SDM. Penganggaran mencerminkan prioritas organisasi dan diterapkan secara disiplin, maka tidak hanya perencanaan SDM yang lebih kuat, tetapi juga hasil organisasi menjadi lebih terukur dan berkelanjutan. Kombinasi antara perencanaan SDM yang matang dan dukungan anggaran strategis menciptakan fondasi yang kokoh bagi peningkatan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Hermanto et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Perencanaan SDM mampu memediasi pada pengaruh penganggaran strategis terhadap kinerja organisasi

2.3 Model Penelitian

Model penelitian dapat didefinisikan sebagai kerangka konseptual atau struktur sistematis yang digunakan oleh peneliti untuk memandu proses penelitian. Model penelitian ini mencakup hubungan antar variabel, pendekatan, serta langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis (Nurdin, 2019). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam desain kausal. Populasi penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai di BKPSDM Kabupaten Tegal sebanyak 66 orang pegawai (terdiri dari 55 pegawai PNS, 6 pegawai PPPK dan 5 pegawai THL). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria

pegawai ASN, pegawai pengguna aplikasi E-Kinerja, serta minimal kerja lebih dari 2 tahun. Berdasarkan kriteria tertera jumlah sampel sebanyak 60 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode analisis data SEM-PLS.