

Efektivitas Implementasi Perencanaan Anggaran Melalui Realisasi terhadap Kinerja Keuangan Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan

Sandi Yuda Wardani^{1*}, Zulfitra², Sri Retnaning S³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pamulang, Indonesia

Email: s.yudawardani@gmail.com^{1*}, zulfitra@gmail.com², sri.retnaning@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: s.yudawardani@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine and analyze the effectiveness of budget planning implementation and realization on the financial performance of the Indonesian Red Cross in South Tangerang City. This study was designed using quantitative methods. The study population consisted of 123 permanent employees. The sampling process used a saturated sampling method, resulting in a sample of 123 respondents. The research data was further processed using Smart PLS 4.0. The analytical method used was SEM PLS. With a T-statistic value of 8.956, much greater than 1.96, and a P-value of 0.000, much smaller than 0.05, it shows that budget planning has a positive and very significant effect on budget realization. The T-statistic value is far above 1.96 and the P-value is 0.000, which shows that budget realization has a positive and significant effect on financial performance. The study concluded that Budget Planning has a significant positive effect on Financial Performance at the Indonesian Red Cross in South Tangerang City. Budget Planning has a significant positive effect on Budget Realization at the Indonesian Red Cross in South Tangerang City. Budget Realization has a significant positive effect on Financial Performance at the Indonesian Red Cross in South Tangerang City.*

Keywords: *Budget Planning; Budget Realization; Financial Performance; Indonesian Red Cross; SEM-PLS.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas implementasi perencanaan anggaran melalui realisasi terhadap kinerja keuangan Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian menggunakan pegawai tetap yang berjumlah 123 pegawai. Proses pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh sehingga menghasilkan sampel sebanyak 123 responden. Data penelitian selanjutnya diolah dengan menggunakan Smart PLS 4.0. Metode analisis yang digunakan adalah SEM PLS. Dengan nilai statistik T sebesar 2,433 dan nilai p sebesar 0,012, ada bukti bahwa Perencanaan Anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan nilai T-statistik 8,956 jauh lebih besar dari 1,96 dan nilai P 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, menggambarkan perencanaan anggaran berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap realisasi anggaran. Nilai T-statistik adalah jauh di atas 1,96 dan P value 0,000, yang memperlihatkan realisasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Kesimpulan dari hasil penelitian Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Perencanaan Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Realisasi Anggaran pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Realisasi Anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

Kata kunci: Kinerja Keuangan; Palang Merah Indonesia; Perencanaan Anggaran; Realisasi Anggaran; SEM-PLS.

1. LATAR BELAKANG

Organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) merupakan organisasi nirlaba berbasis kemanusiaan yang berperan penting dalam penanggulangan bencana, pelayanan kesehatan, dan pelayanan darah di Indonesia. Operasional PMI sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya, salah satunya melalui dukungan dana hibah pemerintah daerah. Dalam konteks otonomi daerah, PMI Kota Tangerang Selatan menjadi mitra strategis pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi pelayanan kemanusiaan. Meskipun tidak berorientasi profit, PMI tetap memerlukan tata kelola keuangan yang profesional, transparan, dan akuntabel agar program kemanusiaan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Perencanaan anggaran menjadi dasar penting dalam menentukan distribusi sumber daya organisasi. Anggaran harus mampu menerjemahkan visi, misi, dan program kerja ke dalam rencana keuangan yang terukur. Selanjutnya, realisasi anggaran digunakan untuk menilai sejauh mana organisasi mampu melaksanakan perencanaan secara efektif dan efisien. Dalam organisasi nirlaba, kinerja keuangan tidak hanya diukur dari keuntungan, tetapi juga dari keberlanjutan program, efektivitas penggunaan dana, dan tingkat akuntabilitas publik.

Periode 2021–2024 menjadi fase penting bagi PMI Kota Tangerang Selatan karena mencakup masa pemulihan pascapandemi COVID-19, peningkatan tuntutan pelayanan publik, dan penyesuaian strategi organisasi. Pada periode ini, hibah pemerintah daerah menjadi sumber pembiayaan utama yang mengalami fluktuasi signifikan. Data menunjukkan bahwa dana hibah PMI Kota Tangerang Selatan menurun drastis dari Rp2,61 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp443,8 juta pada tahun 2022, bahkan mencapai Rp0 pada tahun 2023 dan 2024. Sebaliknya, hibah barang mengalami peningkatan signifikan dan menjadi satu-satunya sumber hibah pada tahun 2023–2024. Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan pola pendanaan dari hibah tunai menuju hibah berbentuk barang atau aset.

Fenomena tersebut menimbulkan tantangan dalam pengelolaan keuangan dan implementasi perencanaan anggaran. Ketika dana tunai menurun, organisasi menghadapi risiko terganggunya pembiayaan operasional rutin seperti honorarium, konsumsi, dan transportasi. Di sisi lain, dominasi hibah barang menuntut pengelolaan aset yang lebih kompleks, meliputi pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, hingga depresiasi aset. Oleh karena itu, pengukuran kinerja keuangan tidak lagi cukup menggunakan pendekatan tradisional berbasis kas, tetapi juga perlu mempertimbangkan efisiensi dan pemanfaatan aset untuk mendukung pelayanan kemanusiaan.

Pengelolaan anggaran yang baik diperlukan agar penggunaan dana dapat memberikan manfaat optimal dan mencegah pemborosan. Menurut Mahmudi (2019), pengelolaan anggaran harus dilakukan secara efektif agar setiap pengeluaran memberikan manfaat maksimal serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik. Selain itu, Rochmansjah dan Handoko (2022) menekankan pentingnya pengendalian belanja untuk menjaga keberlanjutan organisasi ketika sumber daya terbatas. Sementara itu, Mahsun (2016) menyatakan bahwa efektivitas anggaran diukur berdasarkan kemampuan anggaran dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA) menjadi instrumen penting dalam mengevaluasi efektivitas pelaksanaan anggaran karena menunjukkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Menurut Mardiasmo (2021), LRA berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban

atas penggunaan anggaran. Selain itu, Mardiasmo (2021) juga menegaskan bahwa anggaran sektor publik seharusnya berbasis hasil (*outcome based budgeting*), sehingga efektivitas dana diukur berdasarkan dampak sosial yang dihasilkan bagi masyarakat.

Dalam konteks PMI, pengelolaan anggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral dan sosial kepada masyarakat. Setiap unit PMI wajib menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) berbasis program dan kinerja dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat dan indikator capaian yang jelas. Prinsip transparansi dan akuntabilitas juga diperkuat oleh International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC) yang menekankan pentingnya pelaporan terbuka, audit independen, dan partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan program.

Di Indonesia, prinsip tersebut didukung oleh Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2018 tentang Kepalangmerahan yang mengatur bahwa pengelolaan keuangan PMI harus dilakukan secara tertib, transparan, dan akuntabel. Selain itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 juga menegaskan bahwa pengelolaan keuangan daerah harus mencerminkan prinsip transparansi, efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan hukum sebagai bagian dari penerapan *good governance*.

Menurut Sujarweni (2021), tingkat akuntabilitas organisasi publik ditentukan oleh kemampuan organisasi menyajikan laporan keuangan secara jelas kepada masyarakat. Pendapat ini diperkuat oleh Mahmudi (2021) yang menyatakan bahwa keterbukaan informasi dalam seluruh tahapan pengelolaan anggaran sangat penting untuk membangun kepercayaan publik terhadap lembaga.

Berdasarkan fenomena fluktuasi hibah, perubahan dominasi pendanaan menjadi hibah barang, serta pentingnya akuntabilitas pengelolaan dana publik, penelitian mengenai efektivitas implementasi perencanaan anggaran melalui realisasinya terhadap kinerja keuangan PMI Kota Tangerang Selatan menjadi penting dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan tata kelola keuangan organisasi nirlaba, khususnya yang menerima dana publik dan menjalankan fungsi kemanusiaan.

Fokus penelitian ini adalah pengelolaan anggaran di PMI, sebuah lembaga independen yang menerima dana publik tetapi melakukan tugas sosial. Studi semacam ini jarang ditemukan dalam literatur akademik, yang biasanya berkonsentrasi pada lembaga pemerintahan formal. Pendekatan partisipatif dan politis. Untuk melihat bagaimana kekuasaan, partisipasi, dan transparansi berpengaruh pada proses penganggaran, penelitian ini tidak hanya menggunakan metode teknokratis tetapi juga menggabungkan perspektif dari anggaran politik dan anggaran partisipasi.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan transparansi, partisipasi, dan hasil nyata bagi masyarakat dalam praktik pengelolaan keuangan publik dengan menggunakan kombinasi pendekatan teoritis dan empiris yang kuat. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dan lembaga donor dalam menilai seberapa efektif dan akuntabel organisasi nirlaba yang menerima dana publik.

2. KAJIAN TEORITIS

Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran adalah proses formal dan sistematis untuk mengatur sumber daya keuangan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis (Al-Ma'ani, 2022). Proses ini melibatkan estimasi pendapatan dan biaya masa depan serta penyesuaian yang diperlukan untuk mengelola arus kas dengan baik. Anggaran adalah alat penting untuk kontrol dan koordinasi departemen serta mendorong karyawan untuk mencapai target (Guerreiro et al., 2021). Anggaran yang disusun dengan baik dapat berfungsi sebagai jalan menuju efisiensi dan profitabilitas perusahaan.

Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran adalah proses menjalankan dan menjalankan rencana anggaran, yang pada akhirnya membandingkan kinerja sebenarnya dengan tujuan yang telah ditetapkan (Al-Ma'ani, 2022). Realisasi yang efektif menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya sesuai dengan pendapatan dan pengeluaran. Proses ini mencakup penyerapan anggaran dan pencapaian tujuan strategis dan operasional, yang merupakan dasar penyusunan anggaran. Realisasi anggaran yang optimal menunjukkan efisiensi dan akuntabilitas dalam manajemen keuangan perusahaan (Guerreiro et al., 2021).

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan lembaga nirlaba adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangannya untuk mencapai misi sosialnya (Al-Mahrabi & Yacoub, 2023). Berbeda dengan entitas profit, kinerja keuangan lembaga nirlaba tidak diukur dari laba, melainkan dari efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana (Al-Ma'ani, 2022). Indikator utama mencakup rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan yang paling penting, rasio efisiensi program yang mengukur seberapa besar dana donasi yang langsung digunakan untuk program sosial versus biaya administrasi dan penggalangan dana. Kinerja yang kuat mencerminkan transparansi dan akuntabilitas kepada para donatur dan publik.

Hipotesis

Untuk keperluan penelitian dua variabel atau lebih yang dibangun tata relasinya, hipotesa dapat digambarkan sebagai pendapat atau patokan duga yang masih dapat dibenarkan, yang kebenarannya perlu dibuktikan lagi. Dengan kata lain, hipotesis yang bersifat teoritik obyektif harus diuji ulang untuk menjadi konsep obyektif dan dapat diuji secara empiris. Penulis akan menguraikan hipotesis berikut dalam penelitian ini:

H1: Terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

H2: Terdapat pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

H3: Terdapat pengaruh Realisasi Anggaran terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

3. METODE PENELITIAN

Menurut Saifuddin Azwar (2004), penelitian ini sangat bergantung pada data numerik (angka) yang mengalami pengolahan statistik, yang menunjukkan pendekatan kuantitatif. Penelitian inferensial, yang melibatkan pengujian hipotesis, adalah penggunaan utama dari pendekatan kuantitatif ini. Tampaknya hipotesis nol mungkin telah ditolak secara salah berdasarkan hasil yang diperoleh. Pentingnya variasi antar kelompok atau korelasi antar variabel yang diteliti akan ditentukan menggunakan metode kuantitatif. Mempelajari hubungan antara banyak variabel dikenal sebagai penelitian korelasional. Menurut Saifuddin Azwar (2004), tujuan penelitian korelasional menggunakan koefisien korelasi adalah untuk menemukan hubungan antar fluktuasi satu atau lebih variabel.

Untuk menarik kesimpulan dari penelitian mereka, para peneliti sering menggunakan populasi, yang merupakan kategori luas dari orang atau objek dengan ciri-ciri yang sama (Sugiyono, 2013). Dengan demikian, populasi tidak hanya mencakup manusia tetapi juga benda mati dan berbagai bentuk alam. Semua hal yang dimiliki bersama oleh hal-hal yang diteliti membentuk populasi mereka. Penelitian ini melibatkan 123 anggota Palang Merah Indonesia di Kota Tangerang Selatan. Penulis memilih teknik sampel jenuh karena populasi kecil, menurut Sugiyono (2013). Jadi, sampel penelitian ini terdiri dari 123 anggota Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

Penelitian ini menggunakan SEM PLS. Proses simulasi persamaan struktural dan berbasis pengukuran menggunakan berbagai pendekatan statistik dikenal sebagai pemodelan persamaan struktural (SEM). Nama lain untuk pemodelan persamaan struktural (SEM) adalah

analisis variabel laten atau kuadrat terkecil parsial. Metode ini memeriksa banyak variabel dependen dan beberapa variabel independen sekaligus untuk menentukan hubungan antara konstruk atau variabel laten dan indikator mengikut Hair et al. (2010). Tanpa mengasumsikan apa pun tentang data atau keadaan, pendekatan analitik Kuadrat Terkecil Parsial (PLS) memanfaatkan pengukuran skala secara efektif. Metode ini bekerja dengan baik pada sampel kecil (Sugiyono, 2013). Smart PLS 4.0 adalah program yang digunakan untuk analisis SEM PLS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Responden

Sebanyak 123 responden berasal dari pegawai Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Data identitas responden diperoleh dari kuesioner yang mereka isi. Data identitas responden diberikan untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri responden.

Usia seringkali menjadi indikator pengalaman dan tugas seseorang dalam kaitannya dengan perilaku mereka di tempat kerja. Kapasitas kognitif seorang pekerja, yang mencakup kemampuan mereka untuk merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, dipengaruhi oleh usia mereka. Hal ini, pada gilirannya, memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Secara umum, kelompok usia muda memiliki kemampuan fisik yang lebih baik untuk bekerja, lebih cepat dalam menyerap dan menyerap informasi baru. Tabel berikut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan penelitan ini untuk lebih detail.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.

Umur Responden	Jumlah Responden	Presentase
≤ 30	36	29%
31-40	48	39%
41-50	25	20%
≥ 50	14	12%
Jumlah	123	100%

Jumlah responden terbanyak berasal dari kelompok usia produktif 31–40 tahun, yang terdiri dari 48 orang, atau 39% dari total responden, seperti yang ditunjukkan oleh data di Tabel 1. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan responden atau karyawan Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan berada pada usia yang sangat produktif dan mapan dalam pekerjaan mereka. Urutan kedua adalah pegawai muda (di bawah 30 tahun), dengan 36 responden (29 %). Angka ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki jumlah pegawai muda yang cukup besar, yang memiliki potensi untuk memimpin dan mengembangkan inovasi di masa depan.

Pegawai berpengalaman (41-50 tahun), 25 persen dari responden berusia 41-50 tahun. Kehadiran kelompok ini menunjukkan bahwa ada sumber daya manusia dengan tingkat pengalaman dan kematangan kerja yang tinggi, yang mungkin cocok untuk posisi strategis atau manajerial. Pegawai Senior (di atas 50 Tahun): Jumlah responden yang paling sedikit terdiri dari orang-orang berusia di atas 50 tahun, dengan 14 persen dari semua responden berusia di atas 50 tahun. Ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai senior yang sudah mendekati pensiun lebih kecil. Di Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan, mayoritas responden berusia 31 hingga 40 tahun. Ini menunjukkan bahwa pekerjaannya paling produktif. Jika ada keseimbangan pekerja muda, berpengalaman, dan senior, itu menunjukkan bahwa organisasi tenaga kerja itu sehat dan stabil.

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden.

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	78.40%	96
Wanita	21.60%	27
Jumlah	100%	123

Menurut data yang diubah dari 123 responden, interpretasi komposisi jenis kelamin di Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan adalah sebagai berikut: Responden pria mendominasi, dengan 96 orang menjawab, yang mewakili 78,40% dari total responden, menunjukkan bahwa jumlah karyawan pria di Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan sedikit lebih besar dibandingkan dengan wanita. Proporsi Responden Wanita: Ada 27 responden wanita, yang menunjukkan sedikit perbedaan dalam jumlah karyawan wanita. Meskipun proporsi responden Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan relatif lebih sedikit, mereka menunjukkan dominasi kecil dari pegawai pria. Namun, proporsi antara pria dan wanita relatif seimbang, menunjukkan Realisasi Anggaran relatif inklusif dari segi gender.

Tabel 3. Pendidikan Responden.

Pendidikan	Jumlah	Presentase
D3	38	30.89%
Sarjana	76	61.79%
Pascasarjana	9	7.32%
Jumlah	123	100%

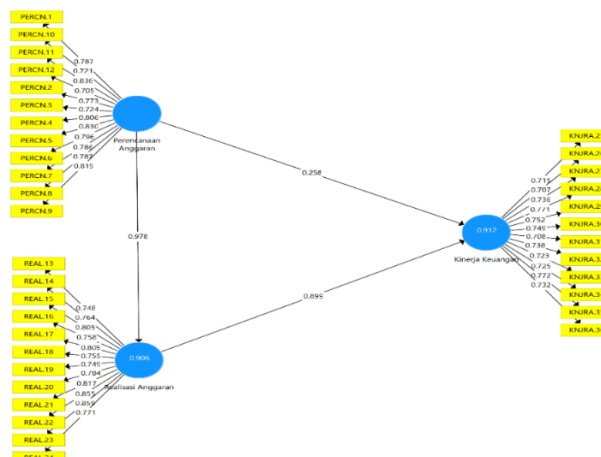
Mayoritas responden memiliki gelar sarjana, atau 61.79% dari total, menurut data Tabel 3. Data menunjukkan bahwa Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan sangat mengutamakan pegawai dengan pendidikan tinggi. Ini dapat menunjukkan bahwa bisnis ini berkonsentrasi pada pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan teoritis yang mendalam dan keahlian. Proporsi Pendidikan Vokasi (D3): Jumlah responden dengan pendidikan D3 berada di urutan kedua, yaitu 38 orang, atau sekitar 30,89%. Ini menunjukkan bahwa perusahaan juga

menghargai pendidikan vokasi, yang biasanya menekankan pada keterampilan praktis dan aplikatif.

Mereka yang memiliki tingkat D3 kemungkinan besar akan bekerja di posisi teknis atau operasional yang membutuhkan keahlian khusus. Sembilan dari responden, atau 7,32%, memiliki gelar pascasarjana. Meskipun jumlahnya kecil, kelompok ini menunjukkan adanya staf ahli atau pemimpin di level senior yang sangat ahli dan memahami seluk beluk industri mereka. Mereka dapat memegang posisi strategis di perusahaan. Secara keseluruhan, struktur pendidikan responden di Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa karyawannya sangat terdidik, dengan mayoritas sarjana. Ini menunjukkan bahwa perusahaan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan memiliki perencanaan anggaran yang baik.

Pengukuran Outer Model

Pertama, faktor pengisi luar digunakan untuk mengukur ketepatan indikator. Ini menunjukkan nilai korelasi antara indikator dan konstraknya. Jika hasil pengolahan data dengan Smart PLS 3.9 memperlihatkan pada tiap indikator mempunyai outer loading yang melebihi 0.70, maka indikator tersebut dianggap valid dalam mengukur konstraknya.



Gambar 1. Outer Loading Factor.

Pertama, faktor pengisi luar digunakan untuk mengukur ketepatan indikator. Ini menunjukkan nilai korelasi antara indikator dan strukturnya. Hasil pengolahan data dari smart PLS menunjukkan bahwa semua indikator memiliki faktor stres eksternal yang sempurna, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut merupakan indikator konstruk yang sah. Setiap indikator memiliki outer loading factor melebihi nilai dari 0,70, menurut data yang telah diolah.

Untuk mengevaluasi konsistensi tanda-tanda dalam suatu konstruk, pengujian tambahan dilakukan dengan menggunakan reliabilitas konstruk atau konsistensi internal. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dibandingkan dalam pemeriksaan ini; yang

terakhir biasanya memberikan perkiraan reliabilitas yang lebih rendah daripada yang pertama. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha yang melebihi dari 0,70 umumnya diterima sebagai indikator reliabilitas suatu konstruk. Peringkat di atas 0,80 diklasifikasikan sebagai sangat baik atau memuaskan, sedangkan nilai ini dianggap memadai. Dengan demikian, rentang nilai yang dapat diandalkan antara 0,70 dan 0,90 menunjukkan pengukuran konstruk penelitian yang berkualitas tinggi.

Tabel 4. Uji Construct Reliability.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Keuangan	0,884	0,893	0,904	0,541
Perencanaan Anggaran	0,925	0,933	0,937	0,556
Realisasi Anggaran	0,936	0,942	0,945	0,591

Hasil pengujian pada tabel 4. *Construct Reliability* menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha diatas 0.7.

Validitas konvergen adalah uji ketiga dan terakhir untuk keterandalan konstruk dan konsistensi internal. Uji ini menentukan seberapa baik setiap indikator menangkap variabel laten yang dirancang untuk diukur. Nilai Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk melakukan uji ini. Jika nilai AVE lebih besar atau sama dengan 0,50, ini menunjukkan bahwa konsep tersebut memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Setidaknya setengah dari variasi pada setiap indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten. Jika nilai AVE lebih besar atau sama dengan ambang batas ini, maka validitas konvergen dianggap sangat baik (J. Hair et al., 2017).

Tabel 5. Uji Convergent Validity.

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Keuangan	0,884	0,893	0,904	0,541
Perencanaan Anggaran	0,925	0,933	0,937	0,556
Realisasi Anggaran	0,936	0,942	0,945	0,591

Hasil pengujian pada tabel 5. *Construct Reliability* dengan menggunakan *convergent validity* menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) semua variabel bebas diatas 0.5.

Pengujian tambahan dilakukan dengan menerapkan Kriteria Fornell-Larcker untuk memastikan validitas diskriminan. Perbandingan antara akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel dan nilai korelasi antar konstruk digunakan sebagai kriteria penilaian. Validitas diskriminan terpenuhi ketika akar kuadrat dari AVE suatu variabel lebih

tinggi daripada nilai korelasinya dengan variabel lain. Artinya, konstruk model penelitian lebih kuat jika dibandingkan dengan hubungannya satu sama lain.

Tabel 6. Discriminant validity - Fornier-Larcker criterion.

	Kinerja Keuangan	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
Kinerja Keuangan	0,736		
Perencanaan Anggaran	0,714	0,746	
Realisasi Anggaran	0,726	0,738	0,769

Sesuai dengan Tabel 6, Teknik Kriteria Fornell-Larcker untuk validitas diskriminan digunakan dalam pengujian selanjutnya. Hasil pengujian memperlihatkan nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk. Berdasarkan hasil pengujian discriminant validity, dapat dikatakan bahwa semua konstruk model memiliki validitas diskriminan yang kuat.

Tabel 7. Total Effects.

	Kinerja Keuangan	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
Kinerja Keuangan			
Perencanaan Anggaran	0,258		0,978
Realisasi Anggaran	0,899		

Pengaruh terhadap Kinerja Keuangan: Perencanaan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja keuangan, dengan koefisien total 0,258. Pengaruh terhadap Realisasi Anggaran: Koefisien total dari perencanaan anggaran terhadap realisasi anggaran adalah 0,978. Nilai yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran sangat memengaruhi realisasi anggaran. Ini masuk akal, karena seberapa efektif dan sesuai anggaran yang digunakan di lapangan sangat bergantung pada rencana anggaran yang disusun dengan baik dan realistis.

Pengaruh terhadap Kinerja Keuangan: Realisasi Anggaran memiliki koefisien total 0,899 terhadap kinerja keuangan. Angka-angka ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran sangat baik untuk kinerja keuangan. Ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang optimal dipengaruhi oleh seberapa efisien suatu organisasi mengalokasikan anggarannya, tepat waktu, dan sesuai peruntukan.

Secara keseluruhan, informasi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan realisasi anggaran adalah dua komponen penting yang saling terkait dan berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Pengaruh perencanaan anggaran terhadap realisasi anggaran sangat dominan, dan pengaruh realisasi anggaran terhadap kinerja keuangan sangat besar. Dengan kata lain, kinerja keuangan yang baik dimulai dengan perencanaan yang matang dan kemudian dilaksanakan dengan baik.

Tabel 8. Specific Indirect Effects.

Specific Indirect Effects	
Perencanaan Anggaran -> Realisasi Anggaran -> Kinerja Keuangan	0,879

Pengaruh tidak langsung dari perencanaan anggaran terhadap kinerja keuangan yang dimediasi oleh realisasi anggaran ditampilkan dalam Tabel 4.8. Interpretasi hasil koefisien dari pengaruh tidak langsung dari perencanaan anggaran ke realisasi anggaran ke kinerja keuangan adalah 0,879.

Seperti yang ditunjukkan dalam tabel sebelumnya, angka ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memengaruhi Kinerja Keuangan secara langsung tetapi juga memiliki efek yang sangat baik secara tidak langsung melalui realisasi anggaran. Secara khusus, interpretasinya adalah sebagai berikut:

Realisasi anggaran sebagai variabel perantara: Realisasi anggaran adalah variabel perantara yang penting. Keberhasilan realisasi anggaran, yang akan meningkatkan kinerja keuangan, sangat bergantung pada kualitas perencanaan anggaran.

Jalur Pengaruh: Realisasi Anggaran sebagian besar mempengaruhi kinerja keuangan oleh perencanaan anggaran. Dengan kata lain, rencana anggaran yang baik akan menghasilkan realisasi anggaran yang lebih efektif, dan realisasi yang lebih efektif ini secara langsung mendorong peningkatan kinerja keuangan.

Jalur mediasi ini memiliki kekuatan pengaruh yang signifikan, dengan nilai 0,879. Ini menunjukkan betapa pentingnya menjalankan anggaran. Tidak peduli seberapa baik perencanaan anggaran, jika tidak dilakukan dengan benar, dampaknya terhadap kinerja keuangan akan sangat berkurang.

Hasil ini mendukung temuan sebelumnya dan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana perencanaan anggaran berfungsi sebagai fondasi penting yang membangun jalan menuju kinerja keuangan yang baik, dengan implementasi anggaran berfungsi sebagai jembatan utama yang menghubungkan kedua faktor tersebut. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja keuangan, organisasi harus tidak hanya berkonsentrasi pada penyusunan rencana anggaran yang baik, tetapi juga memastikan bahwa rencana anggaran tersebut dilaksanakan dengan benar.

Pengukuran Inner Model (Model Struktural)

Selanjutnya, uji inner model, yang juga dikenal sebagai model struktural, setelah menguji outer model. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis penelitian.

Langkah pertama adalah menguji Coefficient of Determination. Ini mengukur kontribusi total dari semua variabel laten eksogen (bebas) terhadap variabel laten endogen (terikat). Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan matriks R.

Tabel 9. Hasil Uji Coefficient of Determination.

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Keuangan	0,912	0,911
Realisasi Anggaran	0,906	0,906

Mengacu pada uji tersebut, Coefficient of Determination pada model Kinerja Keuangan memperlihatkan nilai R-square sebesar 0,912, yang menunjukkan bahwa kontribusi dari Perencanaan Anggaran dan Realisasi terhadap kinerja keuangan adalah 91,2%, dan 8,8% terakhir diberikan oleh variabel lain di luar penelitian.

Langkah kedua dalam model struktural (*Inner Model*) yaitu dengan melihat nilai *Path Coefficient*.

Tabel 10. Hasil Uji Path coefficients – Matrix.

	Kinerja Keuangan	Realisasi Anggaran
Kinerja Keuangan		
Perencanaan Anggaran	0,258	0,978
Realisasi Anggaran	0,899	

Pada fase kedua model struktural, memeriksa nilai koefisien jalur untuk menentukan kekuatan hubungan jalur. Jika batasnya antara 0 dan 1, itu berarti variabel laten eksogen memengaruhi model tersebut (J. Hair et al., 2017).

Model struktural tersebut kemudian diuji menggunakan uji T statistik, yang biasa disebut bootstrapping, pada tahap ketiga. Menurut J. Hair et al. (2017), penelitian ini menunjukkan tingkat signifikan dengan nilai T statistic lebih dari 1,96 dan penggunaan signifikansi 5%. Selain itu, nilai p juga menunjukkan tingkat signifikan hubungan jalur 5% dengan nilai p <0,05 dan tingkat signifikan 1% dengan nilai p <0.01.

Tabel 11. Path coefficients – T statistic, p value.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Perencanaan Anggaran - > Kinerja Keuangan	0,258	0,184	0,133	2,433	0,012
Perencanaan Anggaran - > Realisasi Anggaran	0,978	0,980	0,113	8,956	0,000
Realisasi Anggaran -> Kinerja Keuangan	0,899	0,877	0,131	6,851	0,000

Menurut Hair et al. (2017), hanya semua jalur menunjukkan pengaruh yang signifikan dan memenuhi syarat, dengan tingkat signifikansi yang lebih besar dari 1.96 dan menggunakan signifikansi 5%. Selain itu, ada nilai p dengan ketentuan bahwa nilai p kurang dari 0.05 menunjukkan tingkat signifikan hubungan jalur 5% dan nilai p kurang dari 0.01 menunjukkan tingkat signifikan 1%. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai T statistic dan p nilai memenuhi syarat.

Memeriksa kesesuaian keseluruhan antara model pengukuran dan model struktural menjadi tahap keempat dalam model struktural. Goodness of Fit menghasilkan nilai interpretasi yang kecil antara 0,0-0,25, nilai moderat antara 0,25-0,36, dan nilai besar melebihi 0,36.

Tabel 12. Hasil Uji Goodness of Fit.

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,134	0,134
d_ULS	11,948	11,948
d_G	5,954	5,954
Chi-Square	31,13449	31,13449
NFI	0,968	0,968

Berdasarkan hasil pengujian goodness of fit diperoleh nilai interpretasi NFI besar yaitu 0.968.

Pembahasan

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

Studi menunjukkan bahwa perencanaan anggaran meningkatkan kinerja keuangan Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Untuk sampel awal, koefisien jalur adalah 0,258. Dengan nilai statistik T sebesar 2,433 dan nilai p sebesar 0,012, ada bukti bahwa Perencanaan Anggaran berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Nilai statistik T (2,433) lebih besar dari 1,96, yang merupakan nilai kritis untuk taraf signifikansi 5%, dan nilai p (0,012) kurang dari 0,05. Kondisi tersebut memperlihatkan kualitas

perencanaan anggaran berkorelasi positif dengan kinerja keuangan bisnis. Penelitian sebelumnya, seperti yang ditunjukkan oleh Mbado & Mbate (2022), Rifah et al. (2023), Priskila & Hukom (2023), dan Novalina et al. (2023), memperlihatkan perencanaan anggaran mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan.

Penelitian menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih baik dengan perencanaan anggaran. Koefisien jalur (contoh awal) adalah 0,978, dengan nilai T statistik 8,956 dan nilai P 0,000. Dengan nilai T-statistik 8,956 jauh lebih besar dari 1,96 dan nilai P 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap realisasi anggaran. Hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang berkualitas tinggi merupakan faktor utama dalam keberhasilan realisasi anggaran. Proses eksekusi di lapangan sangat mudah dengan rencana yang matang dan terperinci. Hasil penelitian sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Ratu & Adityaputra (2025), Radjak & Humolungo (2022), Anggraeni & Risnawati (2024), dan Yuliyanto et al. (2022), yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berdampak positif yang signifikan pada realisasi anggaran.

Pengaruh Realisasi Anggaran terhadap Kinerja Keuangan pada Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan

Hasil penelitian Realisasi Anggaran menunjukkan bahwa kinerja keuangan Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan meningkat secara signifikan. Koefisien jalur (contoh awal) adalah 0,899. Nilai T Statistik adalah 6,851 dan nilai P adalah 0,000. Nilai T-statistik adalah jauh di atas 1,96 dan nilai P sangat kecil, yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Seperti yang ditunjukkan oleh temuan ini, seberapa efektif dan tepat sasaran realisasi anggaran akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja keuangan suatu organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Mulyanti & Fitri (2023), Atiyyah & Fitria (2024), Iqbal et al. (2021), dan Amanda et al. (2021), yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan dipengaruhi secara signifikan oleh pelaksanaan anggaran.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan serta realisasi anggaran Palang Merah Indonesia Kota Tangerang Selatan. Selain itu, realisasi anggaran juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan organisasi. Hasil tersebut memperlihatkan perencanaan anggaran yang baik dan realisasi anggaran yang efektif mampu mendukung peningkatan kinerja keuangan PMI secara optimal.

Berdasarkan hasil analisis, PMI disarankan untuk memperkuat mekanisme umpan balik dan revisi anggaran melalui peningkatan partisipasi seluruh unit kerja, pelatihan evaluasi anggaran, serta penyediaan forum komunikasi rutin. Pada aspek realisasi anggaran, perlu dilakukan penguatan pengawasan jadwal program, evaluasi berkala terhadap hambatan pelaksanaan, dan penerapan sistem pelaporan real-time untuk meminimalkan keterlambatan.

Sementara itu, pada aspek kinerja keuangan, organisasi perlu meningkatkan pengendalian biaya operasional melalui sistem kontrol dan evaluasi anggaran yang lebih ketat, serta membangun budaya efisiensi di setiap unit kerja. Secara keseluruhan, peningkatan partisipasi, pengawasan, dan pengendalian biaya menjadi faktor utama dalam memperkuat efektivitas pengelolaan anggaran dan kinerja organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Al-Ma'ani, A. A. (2022). The Role of Budgeting in Enhancing Financial Performance in Jordanian Industrial Companies. *Journal of Management and Economics*, 11(3), 123–140. <https://doi.org/10.12123/jme.v11i3.123>
- Al-Mahrabi, H. A., & Yacoub, J. Y. (2023). Budgetary Control and Organizational Performance: A Case Study of Omani Public Sector. *Journal of Public Administration and Finance*, 7(2), 55–70. <https://doi.org/10.45311/jpfa.v7i2.55>
- Amanda, R., Arief, K., & Ishak, J. F. (2021). Analisis Laporan Realisasi Anggaran Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada Pemerintah Kota Bandung. *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(1), 52–62. <https://doi.org/10.32933/iarj.v2i1.52>
- Anggraeni, I., & Risnawati, W. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Realisasi Penggunaan Anggaran Pada Direktorat Pembinaan Masyarakat Polda Jawa Barat. *Akurat | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 15(3), 29–43. <https://doi.org/10.36582/jiafeuniba.v15i3.2943>
- Atiyyah, S., & Fitria, L. (2024). Laporan Realisasi Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Sarana dan Prasarana Perkebunan Kelapa Sawit pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Dumai. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 11543–11553. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.10695>
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2021). The Effects of Strategic and Operational Budgeting on Firm Performance: A Multilevel Analysis. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(1), 123–145. <https://doi.org/10.43989/jaoc.v17i1.123>

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Iqbal, M., Rachman, D., & Rodiah, S. (2021). Pengaruh Rencana Anggaran Dan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah. *Akurat | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 12(2), 18–34. <https://doi.org/10.37034/ajiafeb.v12i2.18>
- Mahmudi. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. UPP STIM YKPN.
- Mahmudi. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE-Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Mbado, M. R., & Mbate, M. M. (2022). Pengaruh Perencanaan dan Implementasi terhadap Realisasi Anggaran dengan Kebijakan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kesehatan Kota Kupang. *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 50–62. <https://doi.org/10.36982/jem.v4i1.5062>
- Mulyanti, D., & Fitri, A. (2023). Dampak Rencana Kerja Anggaran Dan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Pada Kinerja Keuangan. *Ekono Insentif*, 17(1), 12–23. <https://doi.org/10.36787/jei.v17i1.975>
- Novalina, E., Anita, E., & Agusriandi, A. (2023). Pengaruh Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Sinar Mas Smart Tbk. *Manajemen Keuangan Syariah*, 3(1), 8–20. <https://doi.org/10.30631/makesya.v3i1.1718>
- Priskila, E., & Hukom, A. (2023). Evaluasi Kinerja Keuangan Daerah Melalui Analisis Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan Daerah. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 173–183. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i2.1555>
- Radjak, L. I., & Humolungo, F. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Kegiatan Terhadap Realisasi Anggaran Di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. *JSAP: Journal Syariah and Accounting Public*, 5(1), 1–7. <https://doi.org/10.31314/jsap.5.1.1-7.2022>
- Rifah, A. N., Alif, M., & Harahap, N. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Daerah Melalui Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan Daerah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 14(2), 70–74. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v14i2.3421>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta.