

Pengaruh Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Semarang

Sujiati Susilaningsih, Sri Sudarsi

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank (Unisbank) Semarang

sujiatisusilaningsih7002@mhs.unisbank.ac.id

ABSTRACT.

This study aims to analyze the influence of budget participation, organizational culture, and work motivation on the performance of regional financial management in the Regional Apparatus Organizations (OPD) of Semarang City. This study uses a quantitative approach with a survey method. The study population was all 207 OPD employees of Semarang City, with a sample of 136 respondents determined using proportional random sampling techniques. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results show that budget participation, organizational culture, and work motivation partially and simultaneously have a positive and significant effect on financial management performance. The coefficient of determination value of 82.8% indicates that the independent variables have a strong contribution in explaining variations in financial management performance. This finding emphasizes the importance of employee involvement, strengthening organizational culture, and increasing work motivation in supporting effective and accountable regional financial management.

Keywords: Budget Participation, Organizational Culture, Work Motivation, Financial Management Performance

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Semarang. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai OPD Kota Semarang sebanyak 207 orang, dengan sampel sebanyak 136 responden yang ditentukan menggunakan teknik proportional random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Nilai koefisien determinasi sebesar 82,8% menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pengelolaan keuangan. Temuan ini menegaskan pentingnya keterlibatan pegawai, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan motivasi kerja dalam mendukung pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan akuntabel.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pengelolaan Keuangan

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah merupakan suatu instansi pemerintah dengan sumber legitimasi berasal dari masyarakat. Kinerja yang baik oleh penyelenggara pemerintah daerah diperlukan dalam mengimbangi kepercayaan yang telah diberikan masyarakat (Hanif et al., n.d.). Dalam sektor pemerintahan, sistem pelayanan publik dituntut untuk semakin meningkat seiring dengan perkembangan pertumbuhan ekonomi. Hal itu dapat dibuktikan dari banyaknya investasi maupun pembangunan yang berhubungan dengan pelayanan publik.

Sebagai salah satu implementasi dari akuntabilitas kinerja pemerintah, dilaksanakan kewajiban pertanggungjawaban yang dimulai dari proses, perencanaan, dan pelaksanaan atas tugas dan fungsi pemerintah dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan sebagai perwujudan pertanggungjawaban kepada masyarakat dalam bentuk penetapan anggaran, diharapkan ada input yang diperoleh dalam rangka perencanaan pembangunan sehingga tidak ada kesenjangan antara perencanaan pembangunan yang dilaksanakan pemerintah baik program dan anggaran dengan kebutuhan riil masyarakat. Dalam organisasi sektor publik maupun sektor swasta, anggaran merupakan komponen yang sangat penting. Menurut Hansen dan Mowen (2004) Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bisa mendapat manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran.

Pada Pemerintah Daerah, masing-masing pimpinan Organisasi Perangkat Daerah perlu memperhatikan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku setiap pihak dalam organisasi. Semakin kuat budaya organisasi akan berdampak pula akan semakin bersemangatnya para pegawai untuk maju bersama dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Budaya organisasi harus dimiliki oleh setiap organisasi agar para pegawai memiliki tanggungjawab masing-masing dan juga memiliki nilai-nilai, norma, acuan, pedoman yang harus dilaksanakan. Selain menjadi pemersatu pegawai, budaya organisasi juga sebagai peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berperilaku positif terhadap perilaku dan kinerja pengelolaan keuangan.

Kinerja pengelolaan keuangan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam sektor publik (Mardiasmo, 2018).

Menurut Halim dan Kusufi (2014), kinerja pengelolaan keuangan daerah adalah tingkat keberhasilan pemerintah daerah dalam mengelola anggaran daerah yang diukur melalui pencapaian target keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan

menjaga keseimbangan antara input, output, dan outcome anggaran. Sementara itu, Mahmudi (2016) menjelaskan bahwa kinerja pengelolaan keuangan tidak hanya dilihat dari besarnya realisasi anggaran, tetapi juga dari kualitas pengelolaan anggaran tersebut dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Kinerja pengelolaan keuangan juga berkaitan erat dengan konsep *value for money*, yang menekankan tiga aspek utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Pengelolaan keuangan dikatakan berkinerja baik apabila organisasi mampu memperoleh sumber daya dengan biaya yang wajar (ekonomis), memanfaatkan sumber daya secara optimal (efisien), serta mencapai tujuan dan sasaran program yang telah ditetapkan (efektif) (Mardiasmo, 2018).

Menurut Bastian (2015), kinerja pengelolaan keuangan merupakan cerminan dari kemampuan aparatur dalam menjalankan fungsi manajemen keuangan publik secara profesional, mulai dari penyusunan anggaran berbasis kinerja, pengendalian internal, hingga pelaporan keuangan yang andal dan tepat waktu. Kinerja ini juga tercermin dalam kualitas laporan keuangan, opini audit, serta tingkat kepatuhan terhadap standar akuntansi pemerintahan.

Secara historis, Kota Semarang menunjukkan kinerja pengelolaan anggaran yang baik. Berdasarkan data dari Ditjen Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri, realisasi belanja APBD Kota Semarang pada akhir tahun 2023 mencapai 93,64%, menjadikan Kota Semarang sebagai daerah dengan penyerapan anggaran tertinggi se-Indonesia, namun kinerja penyerapan anggaran bersifat dinamis dan seringkali menghadapi tantangan pada tahun berjalan. Anggaran memiliki fungsi krusial sebagai alat penilaian kinerja di mana kinerja pegawai dan organisasi akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaannya (Mardiasmo, 2021). Oleh karena itu potensi penurunan dalam pencapaian realisasi anggaran merupakan indikator penting yang memerlukan perhatian dan analisis mendalam terkait faktor-faktor internal seperti partisipasi, budaya, dan motivasi kerja.

Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pengelolaan keuangan antara lain partisipasi anggaran, budaya organisasi, motivasi dan lain-lain.

Menurut Hansen, Mowen & Guan (2020) Partisipasi anggaran merupakan suatu proses di mana berbagai pihak dalam organisasi khususnya manajer tingkat menengah dan bawahan **dilibatkan secara aktif dalam penyusunan, pembahasan, dan penetapan anggaran**, serta dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya. Keterlibatan ini tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mencakup pemberian kesempatan kepada individu untuk **menyampaikan pendapat, informasi, serta usulan** berdasarkan pengalaman dan pemahaman mereka terhadap kondisi operasional sehari-hari. Melalui partisipasi anggaran, target dan rencana keuangan yang disusun menjadi **lebih realistis dan akurat**, karena didasarkan pada informasi yang berasal langsung dari pelaksana kegiatan di lapangan. Pihak-pihak yang terlibat memahami secara lebih mendalam keterbatasan sumber daya, tantangan operasional,

serta potensi yang dimiliki unit kerja masing-masing. Dengan demikian, anggaran yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan kepentingan manajemen puncak, tetapi juga menggambarkan kondisi riil organisasi.

Efektivitas pelaksanaan anggaran terwujud bila didukung oleh orang-orang, baik manajer maupun karyawan yang ada dalam suatu organisasi. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan Organisasi Perangkat Daerah, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan *kinerja karyawan*. Partisipasi anggaran melibatkan bawahan dalam proses penyusunannya, sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan karena semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pengelolaan keuangan baik secara kuantitas maupun kualitas dan kerjasama dengan manajer. Penelitian yang dilakukan Yuliansyah, Y., & Nauli, P., (2022) dan Anggadini et al., (2021) membuktikan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan.

Selain partisipasi anggaran, budaya organisasi juga dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Davis (Lako, 2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti sendiri dan memberikan dasar berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu menyelesaikan sesuatu. Semakin baik budaya organisasi suatu organisasi semakin baik kinerja pengelolaan keuangan. Penelitian dari Ilham (2024) dan Ahdad (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

Motivasi kerja adalah faktor psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan tertentu (Adam, 2021). Motivasi kerja yang tinggi adalah elemen penting dalam memastikan karyawan tetap produktif dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Motivasi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, penghargaan, dan kondisi kerja. Kepuasan kerja sering kali berasal dari perasaan dihargai dan diakui atas kontribusi yang diberikan, sementara penghargaan dalam bentuk bonus, promosi, dan penghargaan lainnya dapat meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan (Daeli et al., 2024). Semakin tinggi motivasi karyawan semakin baik kinerja pengelolaan keuangan. Penelitian Yayan Yanuari (2019) dan Natalia Susanto (2019) menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

TINJAUAN LITERATUR

Partisipasi Anggaran

Teori partisipasi menjelaskan bahwa keterlibatan individu dalam proses manajerial, khususnya dalam penyusunan anggaran, akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), tanggung jawab, dan komitmen terhadap pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan. Milani (1975) menegaskan bahwa partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan informasi, memilih alternatif tindakan, serta memahami secara lebih mendalam tujuan dan prioritas organisasi. Pemahaman yang baik terhadap anggaran akan mendorong aparatur untuk melaksanakan pengelolaan keuangan secara lebih efektif dan bertanggung jawab.

Menurut Argyris (1952) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, termasuk penganggaran, menciptakan keterlibatan psikologis aparatur dalam organisasi. Aparatur yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga terdorong untuk menginternalisasi tujuan anggaran dan berupaya mencapai target yang telah disepakati. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan.

Dalam konteks sektor publik, partisipasi anggaran berperan penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kesesuaian antara kebutuhan unit kerja dengan alokasi anggaran. Aparatur yang terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap penggunaan anggaran, sehingga mampu meminimalkan penyimpangan dan meningkatkan efektivitas realisasi anggaran. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat partisipasi aparatur dalam penyusunan anggaran, maka semakin baik pula kinerja pengelolaan keuangan yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan oleh Utari (2022) dan Anggadini (2021) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta mengambil keputusan. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keselarasan perilaku individu dengan tujuan organisasi, meningkatkan konsistensi kerja, serta membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja. Dalam pengelolaan keuangan, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk sikap aparatur terhadap akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap peraturan.

Menurut Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang memengaruhi cara anggota organisasi memahami tugas dan melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pada pelayanan publik akan mendorong aparatur untuk meningkatkan kualitas kinerja pengelolaan keuangan secara tertib, cermat, dan bertanggung jawab.

Dalam organisasi sektor publik, budaya organisasi yang mendukung tata kelola yang baik (*good governance*) akan memperkuat penerapan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah, seperti transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Aparatur yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif akan lebih patuh terhadap prosedur pengelolaan keuangan, memiliki komitmen terhadap kualitas laporan keuangan, serta berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahdad (2023), Febriani (2023), dan Puspita (2020) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan individu bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perspektif teori partisipasi, motivasi kerja dipandang sebagai salah satu mekanisme utama yang menjelaskan hubungan antara keterlibatan aparatur dan peningkatan kinerja. Milani (1975) menjelaskan bahwa keterlibatan aparatur dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi kerja karena mereka merasa dipercaya, dihargai, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Menurut Argyris (1952) menambahkan bahwa partisipasi menciptakan kondisi psikologis yang mendorong munculnya motivasi, karena aparatur merasa memiliki kendali terhadap pekerjaan dan hasil yang dicapai. Motivasi yang tinggi akan mendorong aparatur untuk bekerja lebih sungguh-sungguh, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan keuangan, mulai dari perencanaan hingga pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran. Teori motivasi McClelland (1987) juga menegaskan bahwa motivasi merupakan sumber energi potensial yang mendorong individu untuk berprestasi (*need for achievement*), berafiliasi, dan memiliki kekuasaan. Aparatur dengan motivasi kerja yang tinggi akan memiliki dorongan untuk mencapai kinerja terbaik, termasuk dalam mengelola keuangan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Motivasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi usaha aparatur dalam menjaga kualitas pengelolaan anggaran dan laporan keuangan. Semakin tinggi motivasi

karyawan semakin baik kinerja pengelolaan keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhaeda Zaeni dkk. (2023) dan Daeli (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai OPD Kota Semarang sebanyak 207 orang. Sampel penelitian berjumlah 136 responden yang dipilih menggunakan teknik proportional random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan regresi linier berganda. Berikut merupakan rincian jumlah pegawai di masing-masing bagian kerja.

Tabel 1. Jumlah Pegawai OPD dari Berbagai Bidang

No	Bagian	Jumlah Pegawai atau populasi (orang)
Asisten Pemerintahan		
1	Bagian Tata Pemerintahan	11
2	Bagian Kerja Sama dan Otonomi Daerah	15
3	Bagian Hukum	23
4	Bagian Organisasi	9
Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat		
5	Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam	10
6	Bagian Administrasi Pembangunan	9
7	Bagian Kesejahteraan Rakyat	10
8	Bagian Pengadaan Barang/Jasa	46
Asisten Administrasi Umum		
9	Bagian Komunikasi Pimpinan dan Protokol	22
10	Bagian Tata Usaha	17
11	Bagian Keuangan	11
12	Bagian Rumah Tangga	21
Tambahan		
13	Asisten	2

14	Staf Ahli	1
	Jumlah	207

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui setiap pernyataan dalam kuesioner benar-benar mampu mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, yaitu dengan membandingkan skor setiap butir pernyataan dengan skor total variabel. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2018), suatu butir pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r-hitung yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Dari hasil pengujian variabelitas semua item menunjukkan angka diatas 0,05.

Tabel 2 - Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kinerja Pengelolaan Keuangan (Y)	1	0,721	0,168	Valid
	2	0,694	0,168	Valid
	3	0,748	0,168	Valid
	4	0,769	0,168	Valid
	5	0,703	0,168	Valid
	6	0,736	0,168	Valid
	7	0,781	0,168	Valid
	8	0,754	0,168	Valid
	9	0,712	0,168	Valid
	10	0,729	0,168	Valid
	11	0,745	0,168	Valid
	12	0,768	0,168	Valid
	13	0,731	0,168	Valid
	14	0,759	0,168	Valid
	15	0,742	0,168	Valid
	16	0,776	0,168	Valid
Motivasi Kerja (X3)	1	0,703	0,168	Valid
	2	0,746	0,168	Valid
	3	0,689	0,168	Valid
	4	0,728	0,168	Valid
	5	0,764	0,168	Valid
	6	0,712	0,168	Valid
	7	0,735	0,168	Valid
	8	0,698	0,168	Valid
	9	0,721	0,168	Valid

	10	0,749	0,168	Valid
	11	0,706	0,168	Valid
	12	0,732	0,168	Valid
	13	0,758	0,168	Valid
	14	0,741	0,168	Valid
	15	0,769	0,168	Valid
Budaya Organisasi (X2)	1	0,675	0,168	Valid
	2	0,708	0,168	Valid
	3	0,742	0,168	Valid
	4	0,689	0,168	Valid
	5	0,721	0,168	Valid
	6	0,697	0,168	Valid
	7	0,734	0,168	Valid
	8	0,715	0,168	Valid
	9	0,748	0,168	Valid
	10	0,702	0,168	Valid
	11	0,726	0,168	Valid
	12	0,759	0,168	Valid
	13	0,741	0,168	Valid
	14	0,768	0,168	Valid
Partisipasi Anggaran (X1)	1	0,612	0,168	Valid
	2	0,684	0,168	Valid
	3	0,701	0,168	Valid
	4	0,659	0,168	Valid
	5	0,732	0,168	Valid
	6	0,715	0,168	Valid

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi jawaban responden terhadap butir pernyataan dalam kuesioner. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Mengacu pada Nunnally dalam Ghozali (2018), suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$, yang menunjukkan adanya konsistensi internal yang baik antaritem dalam satu konstruk.

Tabel 3 – Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai	Kriteria Cronbach's Alpha	Keterangan
Kinerja Pengelolaan Keuangan	0,710	0,60	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,964		Reliabel

Budaya Organisasi	0,960		Reliabel
Motivasi Kerja	0,965		Reliabel

Uji Analisis Linear Berganda

Apabila instrumen penelitian telah valid dan reliabel serta asumsi klasik terpenuhi, maka dilakukan analisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara simultan maupun parsial.

Berikut adalah tabel hasil spss dari Uji Analisis Linear Berganda

Tabel 4 – Hasil Uji Analisis Linear Berganda

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	18.212	.825		22.083	.000
	<i>Partisipasi Anggaran</i>	.067	.020	.163	3.291	.001
	<i>Budaya Organisasi</i>	.076	.024	.216	3.095	.002
	<i>Motivasi Kerja</i>	.166	.020	.599	8.266	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pengelolaan Keuangan

Rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

- Y = Kinerja Pengelolaan Keuangan
- β_0 = Konstanta
- β_1 = Koefisien regresi partisipasi anggaran
- β_2 = Koefisien regresi budaya organisasi
- X_1 = Partisipasi Anggaran
- X_2 = Budaya Organisasi
- X_3 = Motivasi Kerja
- ε = Error

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Model regresi dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2018).

Tabel 5 – Hasil Uji F

ANOVA^a						
<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	
1	<i>Regression</i>	675.060	3	225.020	216.913	.000 ^b
	<i>Residual</i>	136.933	132	1.037		
	<i>Total</i>	811.993	135			
<i>a. Dependent Variable: Kinerja Pengelolaan Keuangan</i>						
<i>b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi</i>						

Hasil uji F (ANOVA) menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan memiliki tingkat signifikansi yang sangat baik. Nilai F hitung sebesar 216,913 dengan signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari batas toleransi 0,05, mengindikasikan bahwa model regresi fit dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Uji R2

Tabel 6 – Hasil Uji R2

Model Summary^b				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,912 ^a	,831	,828	1,01851
<i>a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi</i>				

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi Adjusted R² sebesar 82,8 % menunjukkan tingkat kontribusi Partisipasi Anggaran, Budaya Organisasi, dan Motivasi dapat menjelaskan Kinerja Pengelolaan Keuangan sebesar 82,8% dan sisanya (0,172) dapat dijelaskan diluar model.

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana setiap variabel independen memberikan pengaruh secara individual terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan. Suatu variabel independen dinyatakan berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05.

Tabel 7 – Hasil Uji t

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	18.212	.825		22.083	.000
	<i>Partisipasi Anggaran</i>	.067	.020	.163	3.291	.001
	<i>Budaya Organisasi</i>	.076	.024	.216	3.095	.002
	<i>Motivasi Kerja</i>	.166	.020	.599	8.266	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pengelolaan keuangan

Dari hasil pengujian yang terlihat pada Tabel t variable partisipasi anggaran memiliki nilai koefisien sebesar 0,067 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ maka H1 diterima. Variable budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,076 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ maka H2 diterima. Variabel motivasi memiliki nilai koefisiensi sebesar 0,166 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H3 diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1), diketahui bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Semarang. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat partisipasi pegawai dalam proses penyusunan anggaran, maka kinerja pengelolaan keuangan akan semakin meningkat. Temuan ini mendukung teori partisipasi yang dikemukakan oleh Milani (1975), yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, pemahaman terhadap tujuan organisasi, serta komitmen untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, saran, dan informasi yang relevan, sehingga anggaran yang disusun lebih realistis dan sesuai dengan kondisi kerja di lapangan.

Dalam konteks sektor publik, partisipasi anggaran juga berkaitan erat dengan prinsip akuntabilitas kinerja, di mana pegawai tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai pihak yang ikut bertanggung jawab terhadap keberhasilan penggunaan anggaran publik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utari et al. (2022) dan Anggadini et al. (2021) yang menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan

keuangan karena mampu meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan OPD di Kota Semarang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan diterapkan secara konsisten mampu meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan nilai, norma, dan aturan yang berlaku dalam organisasi. Davis (dalam Lako, 2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi dasar dalam membentuk perilaku kerja. Ketika budaya organisasi menekankan nilai kerja sama, disiplin, profesionalisme, dan komitmen pelayanan publik, pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahdad et al. (2023), Febriani dan Ramli (2023), serta Puspita et al. (2020) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan di sektor publik. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan OPD dalam upaya meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengelolaan keuangan OPD di Kota Semarang. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja seseorang. McClelland (1987) menyatakan bahwa motivasi merupakan sumber energi yang mendorong individu untuk berprestasi dan mencapai tujuan tertentu. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, kedisiplinan, serta keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, sehingga berdampak pada kinerja pengelolaan keuangan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Adam (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu. Selain itu, penelitian Yanuari (2019) dan Susanto (2019) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja pengelolaan keuangan perlu menjadi perhatian utama

pimpinan OPD melalui pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Semarang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pengelolaan keuangan OPD di Kota Semarang memerlukan upaya yang terintegrasi melalui peningkatan partisipasi pegawai dalam penyusunan anggaran, penguatan budaya organisasi yang positif, serta peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pengelolaan keuangan, seperti gaya kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja, beban kerja, sistem pengendalian internal, atau lingkungan kerja. Dengan menambahkan variabel tersebut, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengelolaan keuangan di sektor publik.

Pengembangan Metode dan Objek Penelitian

Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memperluas objek penelitian tidak hanya terbatas pada OPD di satu daerah, tetapi juga pada OPD di daerah lain atau instansi pemerintah yang berbeda. Selain itu, penggunaan metode penelitian kualitatif atau metode campuran (mixed methods) dapat dipertimbangkan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman pegawai terkait partisipasi anggaran, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Penyempurnaan Instrumen Penelitian

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan instrumen penelitian dengan menyesuaikan indikator variabel terhadap perkembangan kebijakan dan praktik manajemen di sektor publik. Dengan instrumen yang lebih komprehensif dan kontekstual, hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Adam, A. (2021). Pengaruh motivasi terhadap peningkatan profesionalisme guru. *JUANGA: Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan*, 99–110.

- Ahdad, A., Sattu, I., Patabang, B., Wulandari, W., & Nathaniel, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Palopo. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 12–22. <https://doi.org/10.55606/jurima.v3i3.2343>
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: A dynamic capability view. *Production Planning & Control*, 29(14), 1158–1174.
- Anggadani, S. D., Wulansari, L., & Damayanti, S. (2021). The influence of budget participation and organizational commitment to the performance of regional government apparatus. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1(2).
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Sistem pengendalian manajemen* (11th ed.). Salemba Empat.
- Argyris, C. (2013). The impact of budgets on people. In *The evolution of behavioral accounting research (RLE Accounting)* (pp. 1–39). Routledge.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Daeli, H. P. D., Amzul, T. A. A., Purnomo, S. Y., Gunawan, L., Prihatni, A., & Gunawan, L. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 4(2), 404–419.
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi anggaran dan kinerja manajerial organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 23–33.
- Hanif, R. A., Satriawan, R. A., & Adriativa, D. (n.d.). Pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (Studi empiris pada SKPD Kabupaten Kampar). Universitas Riau.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Kamaroellah, R. A. (2014). *Pengantar budaya organisasi (Konsep, strategi implementasi, dan manfaat)*. Pustaka Radja.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja pegawai*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- M. Ilham, D. P. (2024). *Peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual dan etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Taspen Persero Cabang Lampung)*. UIN Raden Intan Lampung.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik* (Edisi terbaru). Penerbit Andi.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99–105.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72.
- Payaman, J. S. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Puspita, N., Nugroho, N., & Banun, A. (2020). The influence of organizational culture and work engagement over employee performance mediated by employee loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289–294.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanto, N. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka.
- Utari, T., Yuliansyah, Y., & Nauli, P. (2022). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandar Lampung). *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas*, 1(2), 97–110. <https://doi.org/10.35912/jastaka.v1i2.1020>
- Wardhono, W. (2005). Pengukuran variabel. *Bina Ekonomi*, 9(1).
- Yanuari, Y. (2019). Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *BASKARA: Journal of Business and Entrepreneurship*, 2(1), 45–54.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., & Widia, R. (2018). The influence of work motivation to work achievement of employees in PT Alva Karya Perkasa Bandung. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 42–62.
- (Perusahaan et al., 2009)
- (Srimindarti et al., 2019)