

Budget preparation : Keterlibatan Karyawan dalam Proses Anggaran dan Implikasinya terhadap Efektivitas Anggaran Organisasi Publik

Dea Fitria Maslaha¹, Al Amanda Chorra Nabela², Anna Marina³

Universitas Muhammadiyah Surabaya

Corresponding Author: Dea Fitria Maslaha, E-Mail: deafitriam@gmail.com

Published: June, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran terhadap efektivitas anggaran pada organisasi publik. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada responden yang terlibat langsung dalam proses anggaran. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda untuk mengetahui hubungan antara partisipasi karyawan dan efektivitas anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran organisasi publik. Keterlibatan tersebut meningkatkan pemahaman atas tujuan anggaran, memperkuat komitmen pelaksanaan, serta meminimalisasi potensi kesenjangan dalam pengelolaan anggaran. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan partisipatif dalam tata kelola anggaran guna meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi sektor public

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Partisipasi Anggaran, Efektivitas Anggaran, Organisasi Publik, Pengelolaan Keuangan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee involvement in the budgeting process on budget effectiveness in public organizations. A quantitative approach was employed through a survey conducted among employees of Regional Government Organizations (Organisasi Perangkat Daerah/OPD) in Surabaya. Data were collected using questionnaires distributed to respondents directly involved in the budgeting process. The data were analyzed using multiple linear regression to examine the relationship between employee participation and budget effectiveness. The results indicate that employee involvement in the budgeting process has a positive and significant effect on the effectiveness of public sector budgeting. Such involvement enhances the understanding of budgetary goals, strengthens implementation commitment, and minimizes potential discrepancies in budget management. These findings reinforce the importance of participatory approaches in budget governance to improve accountability and organizational performance in the public sector.

Keywords: Employee Involvement, Budget Participation, Budget Effectiveness, Public Organization, Financial Management.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Pada saat ini, persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat sangat diperlukan Efektivitas anggaran yang merupakan indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan keuangan di organisasi publik beberapa faktor yang membuat Anggaran menjadi efektif serta tidak hanya mencerminkan ketepatan perencanaan dan realisasi keuangan,(Febria et al., 2021) Terdapat banyak cara untuk mengukur/ menilai kinerja manajerial, diantaranya dengan melihat besarnya laba operasional, jumlah kas operasional, return on asset, return on investment, dan arus kas bebas (Putri & Putra, 2015) tetapi ini juga menunjukkan sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai melalui alokasi sumber daya yang efisien dan akuntabel. Dalam konteks ini, keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran

diyakini dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta mengurangi kesenjangan anggaran . Partisipasi karyawan dalam proses anggaran memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan informasi lokal yang relevan, meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, dan memperkuat komitmen terhadap pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, partisipasi ini dapat meminimalisasi potensi penyimpangan dan kesenjangan anggaran .(Universitas et al., 2013)

Namun, Terdapat banyak cara untuk mengukur/ menilai kinerja manajerial, diantaranya dengan melihat besarnya laba operasional, jumlah kas operasional, return on asset, return on investment, dan arus kas bebas (Hilmi et al., 2018) tingkat partisipasi karyawan dalam penyusunan anggaran di sektor publik seringkali masih rendah. Hal ini dapat disebabkan oleh pendekatan top-down yang masih dominan, kurangnya pelatihan, atau minimnya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis. Padahal, partisipasi aktif karyawan dalam proses anggaran dapat mendorong pencapaian efektivitas anggaran melalui peningkatan efisiensi, akurasi alokasi sumber daya, dan penguatan kontrol internal .

Berdasarkan latar belakang tersebut, adapun Kegiatan penelitian ini dilakukan sebagai survei awal penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan dalam proses anggaran terhadap efektivitas anggaran pada organisasi publik. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam penguatan tata kelola keuangan sektor publik yang partisipatif dan berkelanjutan.(Wulaningrum, 2011)

Tinjauan Pustaka

Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran didefinisikan sebagai sejauh mana manajer atau karyawan terlibat secara aktif dalam proses penyusunan anggaran yang akan digunakan dalam aktivitas organisasi . Dalam konteks organisasi publik, setiap individu dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, jika individu tersebut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan turut meningkatkan kinerja partisipasi ini penting untuk meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan anggaran serta memperkuat pemahaman terhadap kebijakan fiskal yang ditetapkan . (Library & Library, 2015) Selain itu, keterlibatan aktif memungkinkan karyawan memberikan masukan berdasarkan informasi lapangan yang mereka miliki, yang seringkali tidak diketahui oleh manajemen puncak.

Efektivitas Anggaran

Efektivitas anggaran bisa diukur dari instrumen partisipasi anggaran yang merujuk pada sejauh mana anggaran dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan akuntabel . Dalam organisasi publik, efektivitas ini sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, kualitas perencanaan, serta pelibatan semua unsur pelaksana dalam proses penganggaran. (Mertalia, 2018) Partisipasi karyawan

dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan efektivitas karena mereka lebih memahami kebutuhan unit kerja masing-masing dan merasa memiliki terhadap anggaran yang telah disusun. Penganggaran ditekankan untuk menggunakan pendekatan add-on. Anggaran dibuat oleh manajemen puncak, dan eksekutif (tingkat menengah) melaksanakan anggaran yang dibuat untuk se subjektif mungkin (Oba et al., 2021)

Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Efektivitas Anggaran

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran, maka semakin tinggi pula efektivitas anggaran yang dihasilkan. Partisipasi ini mendorong terciptanya komunikasi dua arah antara pembuat kebijakan dan pelaksana, yang pada akhirnya dapat mengurangi potensi konflik serta meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran. Lebih jauh, partisipasi dalam proses anggaran juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana publik. Dalam konteks pelayanan publik, bahkan tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat sekalipun, para pegawai tetap menunjukkan upaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, menandakan adanya motivasi dan kesadaran individual dalam mendukung kinerja instansi. (Eri Bestary Al Haitamy, Afrizal, 2018)

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali secara mendalam bagaimana partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran dapat memengaruhi efektivitas anggaran di organisasi publik. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan praktik partisipasi anggaran dalam konteks yang nyata dan spesifik.

Subjek penelitian adalah pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria utama yakni pegawai yang memiliki pengalaman minimal satu tahun dalam proses anggaran. Hal ini untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh berasal dari pihak yang benar-benar memahami proses tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam menggunakan pedoman semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator partisipasi anggaran dan efektivitas anggaran. Wawancara dilakukan secara langsung, kemudian didokumentasikan melalui rekaman suara dan catatan lapangan untuk menjaga akurasi informasi.

Sebagai pelengkap dan untuk memperkuat temuan dari wawancara, penelitian ini juga melakukan studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen anggaran serta kebijakan internal yang relevan. Model dan desain penelitian ini dirancang untuk mengukur serta menilai tingkat efisiensi dalam konteks organisasi sektor publik secara komprehensif. (Wulaningrum, 2011)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode analisis tematik.

Metode ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara. Proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama: **reduksi data**, yaitu penyaringan informasi penting dari data mentah; **penyajian data**, yang bertujuan untuk menyusun data secara sistematis agar mudah dipahami; dan **penarikan kesimpulan**, sebagai tahap akhir untuk merumuskan temuan-temuan berdasarkan pola yang telah teridentifikasi dan Untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas data, peneliti menggunakan dua teknik utama: **triangulasi sumber**, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai narasumber untuk menguji konsistensi data; serta **member checking**, di mana hasil wawancara dikonfirmasi kembali kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud dan pengalaman mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruh partisipasi karyawan dalam proses penyusunan anggaran terhadap efektivitas anggaran pada organisasi publik. Hasil analisis disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 1. Hasil uji regresi linier berganda pengaruh parsitipasi karyawan terhadap efektifitas anggaran.

Variabel	Koefisien (β)	t-hitung	p-value	Keterangan
Partisipasi karyawan	0,65	6,23	0,00	Signifikan positif

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa partisipasi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas anggaran. Nilai koefisien regresi sebesar **0,65** mengindikasikan bahwa setiap peningkatan partisipasi karyawan sebesar satu satuan akan meningkatkan efektivitas anggaran sebesar 0,65 satuan.

Lebih lanjut, nilai **t-hitung sebesar 6,23** dengan **p-value 0,000 ($p < 0,01$)** menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 1%. Dengan kata lain, ada keyakinan tinggi bahwa hubungan tersebut bukan terjadi secara kebetulan.

Selain itu, nilai **koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,42** mengindikasikan bahwa 42% variasi dalam efektivitas anggaran dapat dijelaskan oleh partisipasi karyawan, sementara 58% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Sebelum dilakukan analisis regresi, peneliti terlebih dahulu melakukan **uji asumsi klasik**, salah satunya **uji normalitas** menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Hasil uji menunjukkan **p-value sebesar 0,200 ($> 0,05$)**, yang berarti data terdistribusi normal dan memenuhi salah satu syarat penting dalam analisis regresi linear. Kemudian untuk uji multikolinearitas dengan Variance Inflation Factor

(VIF) < 10, dan uji heteroskedastisitas dengan nilai signifikansi > 0,05, sehingga data memenuhi syarat untuk analisis regresi linier berganda.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan kinerja manajerial dan mengurangi kesenjangan anggaran. (Redminto dan Minarsih, 2016) Keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan mereka untuk memberikan input yang relevan dan realistis berdasarkan pengalaman operasional, sehingga anggaran yang disusun lebih akurat dan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif (Adolph, 2016)

Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa organisasi publik perlu mengoptimalkan mekanisme partisipasi karyawan dalam proses penganggaran, misalnya melalui forum konsultasi, pelatihan peningkatan kapasitas, dan sistem komunikasi yang terbuka agar efektivitas anggaran dapat tercapai secara maksimal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas anggaran di organisasi publik. Partisipasi yang tinggi memungkinkan terbentuknya anggaran yang lebih realistis, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja pengelolaan keuangan secara keseluruhan. Dengan melihat pentingnya peran partisipasi tersebut, manajemen organisasi publik perlu membangun sistem dan mekanisme yang mendorong keterlibatan aktif pegawai di setiap tahapan penyusunan anggaran. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan berkala, forum diskusi internal, serta sistem umpan balik (*feedback*) yang terbuka dan konstruktif.

Dengan adanya upaya-upaya ini tidak hanya akan memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, penulis mengajukan beberapa saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Untuk Manajemen Organisasi Publik

Disarankan agar manajemen mengimplementasikan sistem partisipatif yang lebih terstruktur dalam proses penyusunan anggaran, seperti membentuk tim anggaran lintas divisi, mengadakan pelatihan tentang budgeting partisipatif, dan membuka forum diskusi yang melibatkan seluruh pegawai yang berkepentingan. Pendekatan ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan sehingga efektivitas anggaran dapat lebih optimal.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada penggunaan sampel yang terbatas pada satu kota dan hanya menggunakan metode kuantitatif. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan cakupan populasi yang lebih luas dan menggunakan metode campuran (*mixed*

methods) agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme keterlibatan karyawan dan faktor-faktor lain yang memengaruhi efektivitas anggaran

3. Pengembangan Teori dan Praktik

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan teori partisipasi anggaran khususnya di sektor publik serta menjadi bahan evaluasi bagi organisasi publik dalam mengoptimalkan pengelolaan anggaran secara partisipatif dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

Adolph, R. (2016). 済無No Title No Title No Title. 10(September), 1–23.

Eri Bestary Al Haitamy, Afrizal, I. W. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Provinsi Jambi: Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah SKPD Provinsi Jambi). *Jurnal Akuntansi & Keuangan UNJA*, 3(5), 63–69.

Febria, A., Taufik, T., & Safitri, D. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Pengawasan Internal Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pekanbaru). *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 14(1), 37–44. <https://doi.org/10.35143/jakb.v14i1.3648>

Hilmi, R. Z., Hurriyati, R., & Lisnawati. (2018). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title (Vol. 3, Issue 2).

Library, U. M. S. D., & Library, U. M. S. D. (2015). *Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Pemerintah Kota Surakarta)*.

Mertalia. (2018). *Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada OPD Kota Bandar Lampung)*.

Oba, C., Tawas, Y., & Kambey, A. N. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 4(2), 10–16. <https://doi.org/10.53682/jaim.v1i3.537>

Putri, N. P. M. S., & Putra, I. N. W. A. (2015). Pengaruh Partisipasi Penganggaran pada Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*2, 12(2), 435–451.

Redminto dan Minarsih. (2016). Manajemen pelayanan publik. In *Pengaruh Manajemen Pelayanan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Enrekang* (Vol. 2, Issue June).

Universitas, T., Palu, K., Bumi, T., & Tondo, S. T. (2013). ANGGARAN PARTISIPATIF DALAM MENUNJANG KINERJA APARATUR PEMERINTAH DAERAH Ernawaty Usman Selmita Paranoan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, 4(April).

Wulaningrum, R. (2011). Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Sekolah-STUDI KASUS PADA SMP NEGERI 10 SAMARINDA. *Kajian Teori*, Vol.7(0216–6437), 1816 – 2000.