

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
PERENCANAAN ANGGARAN DAN PENGAWASAN INTERNAL  
TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA KANTOR WILAYAH DITJEN  
PERBENDAHARAAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

*THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MEDIATING THE  
INFLUENCE OF BUDGET PLANNING AND INTERNAL CONTROL  
ON BUDGET PERFORMANCE AT THE REGIONAL OFFICE OF THE  
DIRECTORATE GENERAL OF TREASURY, SOUTH SULAWESI PROVINCE*

**Muh.Akob<sup>1</sup>, Edy Jumady<sup>2</sup>, Saiful**

<sup>1,2</sup> Dosen Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bongaya  
daengipoel75@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja anggaran dan budaya organisasi, pengaruh pengawasan internal terhadap kinerja anggaran, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggaran serta peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya efektivitas perencanaan anggaran serta pengawasan internal dalam mendukung tercapainya kinerja anggaran yang optimal, dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Sampel penelitian adalah 57 pegawai yang terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pelaksana. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, kemudian dianalisis untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antar variabel dalam model.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja anggaran. Sebaliknya, pengawasan internal terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran. Selain itu, budaya organisasi berperan signifikan dalam memediasi hubungan antara perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas budaya organisasi mampu memperkuat efektivitas perencanaan anggaran dan pengawasan internal sehingga berkontribusi pada pencapaian kinerja anggaran yang lebih baik.

**Kata kunci:** Perencanaan Anggaran, Pengawasan Internal, Budaya Organisasi, Kinerja Anggaran, SEM-PLS.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of budget planning on budget performance and organizational culture, the influence of internal control on budget performance, the influence of organizational culture on budget performance, as well as the role of organizational culture in mediating the effect of budget planning and internal control on budget performance at the Regional Office of the Directorate General of Treasury in South Sulawesi Province. The background of this study is based on the importance of effective budget planning and internal control in supporting the achievement of optimal budget performance, while taking into account the role of organizational culture as a determinant of the successful implementation of policies.

This research employs a quantitative approach using the *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) method. The research sample consists of 57 employees, including structural officials, functional officials, and staff members. Data were collected through questionnaires designed based on the indicators of each variable, then analyzed to test validity, reliability, and the relationships among variables in the model.

The results indicate that budget planning has a positive but insignificant effect on budget performance, while internal control has a significant effect on budget performance. In addition, organizational culture significantly influences budget performance and mediates the effect of budget planning and internal control on budget performance.

Thus, it can be concluded that enhancing the quality of organizational culture strengthens the effectiveness of budget planning and internal control, thereby contributing to the achievement of better budget performance.

**Keywords:** Budget Planning, Internal Control, Organizational Culture, Budget Performance, SEM-PLS.

## **I. PENDAHULUAN**

Pengelolaan anggaran merupakan aspek fundamental dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Kinerja anggaran tidak hanya mencerminkan efektivitas serta efisiensi pelaksanaan kegiatan, tetapi juga menjadi tolok ukur akuntabilitas instansi pemerintah dalam memanfaatkan sumber daya publik. Oleh karena itu, berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja anggaran penting untuk diteliti lebih jauh, baik dari sisi perencanaan yang matang, efektivitas pengawasan, maupun penguatan budaya organisasi.

Perencanaan anggaran (X1) merupakan fase awal dari siklus pengelolaan keuangan yang berfungsi menentukan arah kebijakan, prioritas program, serta kualitas pelaksanaannya. Perencanaan yang baik akan membantu pencapaian target kinerja, sedangkan perencanaan yang kurang optimal berpotensi menimbulkan inefisiensi dan pemborosan. Di sisi lain, pengawasan internal (X2) memegang peranan penting dalam menjaga kualitas implementasi anggaran. Fungsi pengawasan ini memberikan sistem kontrol yang dapat mencegah penyimpangan,

memastikan kepatuhan terhadap regulasi, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan kegiatan.

Meskipun demikian, sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan anggaran maupun pengawasan internal tidak selalu berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Kondisi ini mengindikasikan adanya variabel lain yang berperan memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Salah satu faktor yang relevan adalah budaya organisasi (Z). Budaya organisasi berfungsi sebagai seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang membentuk pola kerja dalam suatu institusi. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong pelaksanaan perencanaan anggaran yang lebih disiplin serta pengawasan internal yang lebih optimal, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja anggaran.

Berdasarkan hal tersebut, budaya organisasi diduga memiliki peran mediasi dalam hubungan antara perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai mekanisme pengaruh antarvariabel

sebagaimana dijelaskan oleh Kevin Pradana Krisnanda & Saiful Anwar (2024) sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian di bidang manajemen keuangan publik dan akuntansi sektor pemerintahan.

Sejalan dengan kerangka pemikiran tersebut, penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Provinsi Sulawesi Selatan, karena Intitusi ini dianggap penulis dapat sangat merepresentasikan entitas pengelolaan anggaran yang akuntabel sebagaimana dinyatakan oleh Ikhwan Mahmud & Saiful (2024) bahwa Terkait aspek belanja dalam APBN, DJPb memiliki kewenangan yang besar khususnya pada tahapan pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Selanjutnya untuk memperoleh data empiris, penelitian ini melibatkan 57 orang pegawai sebagai responden. Data yang dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis untuk menguji model penelitian yang diajukan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam terkait mekanisme pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi, sekaligus memberikan kontribusi praktis maupun akademis di bidang manajemen keuangan publik.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan perencanaan anggaran dengan kinerja anggaran dimana partisipasi semua pihak yang terlibat dalam penganggaran akan meningkatkan komitmen pelaksanaannya Garrison et al. (2018). Selanjutnya untuk mengetahui hubungan pengawasan internal dengan kinerja anggaran bahwa efektivitas sistem pengawasan internal sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, karena pada dasarnya pengawasan internal akan memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan Zakaria Batubara & Ria Risna (2020). Selain itu juga untuk mengetahui bagaimana hubungan antara budaya

organisasi terhadap kinerja anggaran dimana terdapat penelitian sebelumnya menyatakan bahwa reaksi, kinerja dan pemikiran seorang aparatur pemerintah tergantung dari bagaimana budaya di organisasinya dibentuk makin baik budaya yang ada akan sangat menunjang tercapainya kinerja yang lebih baik Sri Wahyuni et al. (2016). Serta untuk mengetahui apakah budaya organisasi dapat memediasi pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran yang berarti bahwa dengan budaya organisasi yang tercipta dengan baik akan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap pencapaian kinerja sebagaimana dinyatakan oleh Saleh et al. (2021).

Sehingga dari hal tersebut dapat memberikan kontribusi baik secara empiris maupun teoretis dalam memperkaya kajian di bidang manajemen keuangan publik, khususnya pada sektor pemerintahan. Secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan bukti nyata mengenai mekanisme pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Sementara itu, secara teoretis penelitian ini dimaksudkan untuk memperluas pemahaman konseptual terkait faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan keuangan publik, sehingga dapat menjadi rujukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi dan manajemen sektor publik.

Sehingga dari hal tersebut diajukan **Hipotesis** sebagai berikut:

1. Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Pengawasan internal berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.

3. Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Pengawasan internal berpengaruh positif terhadap budaya organisasi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja anggaran pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap kinerja anggaran melalui budaya organisasi sebagai mediator.
7. Pengawasan internal berpengaruh terhadap kinerja anggaran melalui budaya organisasi sebagai mediator

## II. METODE

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori Sudaryana & Ricky Agusiady (2022), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel yang dikaji terdiri atas Perencanaan Anggaran (X1) dan Pengawasan Internal (X2) sebagai variabel independen, Kinerja Anggaran (Y) sebagai variabel dependen, serta Budaya Organisasi (Z) sebagai variabel mediasi.

Lokasi penelitian ditetapkan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan, dengan pertimbangan bahwa instansi ini memiliki fungsi strategis dalam pengelolaan keuangan negara di tingkat daerah. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai pada kantor tersebut, sementara sampel penelitian diambil secara **sensus**, sehingga seluruh populasi yang berjumlah **57 orang pegawai** dijadikan responden. Jumlah tersebut dipandang memadai untuk diolah menggunakan metode analisis yang dipilih.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui **kuesioner**. Instrumen kuesioner disusun dengan menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap indikator variabel. Selain itu, data sekunder juga digunakan untuk melengkapi analisis, berupa dokumen dan laporan terkait pengelolaan anggaran serta hasil pengawasan internal yang diperoleh dari instansi terkait.

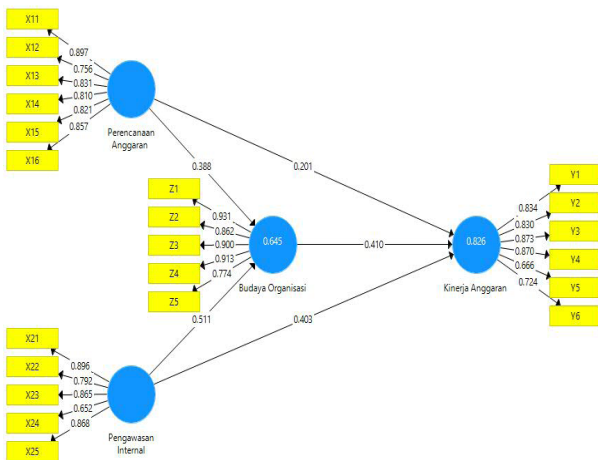
Metode analisis yang dipakai adalah *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS). SEM-PLS Arry Widodo & Rennyta Yusiana (2021) dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis model hubungan yang kompleks, baik antara variabel laten maupun indikatornya, meskipun ukuran sampel relatif kecil. Analisis SEM-PLS dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu pertama **Uji Outer Model**, yang mencakup penilaian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk untuk memastikan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik. Kedua **Uji Inner Model**, yang bertujuan untuk menilai hubungan struktural antarvariabel, termasuk kekuatan pengaruh dan signifikansi hubungan antarvariabel independen, mediasi, dan dependen. Dan Ketiga **Uji Hipotesis**, yang dilakukan untuk memastikan apakah pengaruh yang dihipotesiskan dalam model penelitian dapat diterima atau ditolak berdasarkan nilai signifikansi (*p-value*) dan koefisien jalur (*path coefficient*).

Seluruh data dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak **SmartPLS**, yang umum digunakan dalam penelitian dengan pendekatan SEM-PLS. Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid dan reliabel terkait pengaruh perencanaan anggaran dan pengawasan internal terhadap kinerja anggaran dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan keterkaitan antarvariabel dengan merujuk pada teori dan temuan penelitian terdahulu. Analisis tidak hanya menyoroti hubungan langsung antara perencanaan anggaran, pengawasan internal, budaya organisasi, dan kinerja anggaran, tetapi juga menelaah peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, pembahasan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implikasi hasil penelitian terhadap teori manajemen keuangan publik maupun praktik pengelolaan anggaran di sektor pemerintahan. Uraian analisis kualitatif disajikan sebagai berikut:

- a. Melakukan permodelan koseptual yang menjelaskan hubungan antarvariabel laten sebagaimana gambar:



- b. Uji *Outer Model*, adalah ntuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.
  - 1) *Loadaing Factor*, merupakan nilai yang menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang diukurnya dengan hasil:

	<u>Perencanaan Anggaran</u>	<u>Pengawasan Internal</u>	<u>Budaya Organisasi</u>	<u>Kinerja Anggaran</u>
X11	0,897			
X12	0,756			
X13	0,831			
X14	0,810			
X15	0,821			
X16	0,857			
X21		0,896		
X22		0,792		
X22		0,865		
X23		0,652		
X24		0,868		
X25		0,896		
Z1			0,931	
Z2			0,862	
Z3			0,900	
Z4			0,913	
Z5			0,774	
Y1				0,834
Y2				0,830
Y3				0,873
Y4				0,870
Y5				0,666
Y6				0,724

seluruh item pernyataan memiliki nilai *loading factor* lebih 0,70. Dengan demikian, seluruh item pernyataan tersebut dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga layak digunakan untuk mengukur konstruk.

- 2) Validitas Diskriminan, untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, disini validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Average Variance Extracted (AVE)*, di mana konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dengan hasil, dengan hasil sebagai berikut:

	<u>Budaya Organisasi</u>	<u>Kinerja Anggaran</u>	<u>Pengawasan Internal</u>	<u>Perencanaan Anggaran</u>
<u>Budaya Organisasi</u>	0,878			
<u>Kinerja Anggaran</u>	0,824	0,848		
<u>Pengawasan Internal</u>	0,740	0,803	0,819	
<u>Perencanaan Anggaran</u>	0,689	0,722	0,591	0,830

dapat dilihat bahwa nilai-nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) tiap variabel dari korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

3) Uji *Reliability*, dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil pada setiap pengujian, dimana dinyatakan reliabel apabila nilai  $CR \geq 0,70$ . Sementara itu, *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ), dimana hasilnya adalah:

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,925	0,944
Kinerja Anggaran	0,888	0,915
Pengawasan Internal	0,874	0,910
Perencanaan Anggaran	0,909	0,930

dimana seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melebihi batas minimum 0,70.

Dengan terpenuhinya seluruh kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

c. Uji *Inner Model*, adalah bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten yang telah ditetapkan dalam hipotesis penelitian. Evaluasi *inner model* mencakup analisis:

1) *R-square* ( $R^2$ ), digunakan untuk mengukur proporsi keragaman variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independent. Nilai  $R^2$  sebesar 0,67 dikategorikan tinggi, 0,33 dikategorikan sedang, dan 0,19 dikategorikan rendah dalam konteks ini, dimana hasil yang didapatkan adalah:

	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi	0,645	0,632
Kinerja Anggaran	0,826	0,816

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 0,645 dan Kinerja Anggaran 0,826. Nilai ini menunjukkan bahwa model yang digunakan termasuk dalam kategori moderat serta kuat.

2) *Efek Size* ( $f^2$ ), digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam permodelan, yang mana nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar. Dari pengujian dihasilkan sebagai berikut:

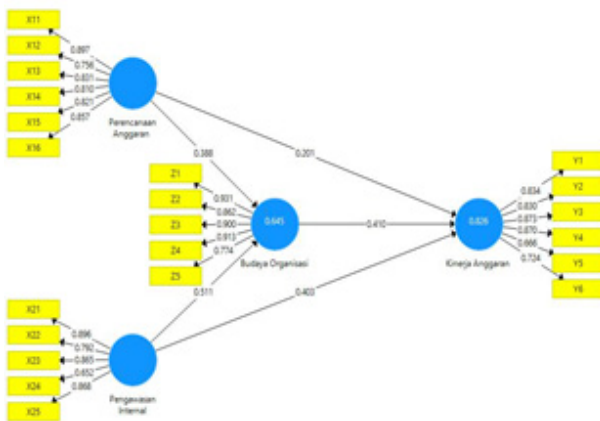
	Budaya Organisasi	Kinerja Anggaran
Budaya Organisasi	-	0,343
Kinerja Anggaran	-	-
Pengawasan Internal	0,480	0,412
Perencanaan Anggaran	0,276	0,119

Berdasarkan hasil analisis *Effect Size* ( $f^2$ ), pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggaran sebesar 0,34, yang dikategorikan kuat. Pengawasan Internal memiliki pengaruh sebesar 0,48 terhadap Budaya Organisasi dan sebesar 0,41 terhadap Kinerja Anggaran, keduanya termasuk dalam kategori sangat kuat. Sementara itu, Perencanaan Anggaran berpengaruh sebesar 0,27 terhadap Budaya Organisasi yang dinilai moderat, serta sebesar 0,19 terhadap Kinerja Anggaran yang dikategorikan lemah.

d. Uji Hipotesis, Pengujian hipotesis dilakukan untuk memastikan ada atau tidaknya pengaruh signifikan antarvariabel laten sesuai model

penelitian. Kriteria signifikansi ditentukan melalui nilai *t-statistic* 1,96 atau *p-value* 0,05 pada tingkat  $\alpha = 5\%$ . Hasil uji ini menunjukkan diterima atau ditolaknya hubungan dalam model struktural, yang dirangkum pada tabel berikut:

	Path	T	P
	Koefisien	Statics	Values
Perencanaan Anggaran -> Kinerja Anggaran	0,201	1,850	0,065
Pengawasan Internal -> Kinerja Anggaran	0,403	2,883	0,004
Perencanaan Anggaran -> Budaya Organisasi	0,388	3,893	0,000
Pengawasan Internal -> Budaya Organisasi	0,511	5,010	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja Anggaran	0,410	3,517	0,000
Perencanaan Anggaran -> Budaya Organisasi -> Kinerja Anggaran	0,159	2,693	0,007
Pengawasan Internal -> Budaya Organisasi -> Kinerja Anggaran	0,210	2,665	0,008



Sehingga hipotesa yang diajukan sebelumnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Anggaran diperoleh nilai 0.065 < 0.05, maka **H1 ditolak** yaitu Perencanaan Anggaran berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Anggaran.
- 2) Pengawasan Internal terhadap Kinerja Anggaran diperoleh nilai 0.004 < 0.05 sehingga **H2 diterima** yaitu Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggaran.
- 3) Perencanaan Anggaran terhadap Budaya Organisasi diperoleh nilai 0.000 < 0.05 maka **H3 diterima** yaitu Perencanaan

Anggaran berpengaruh positif dan signifikan kepada Budaya Organisasi.

- 4) Pengawasan Internal terhadap Budaya Organisasi diperoleh nilai 0.000 < 0.05 maka **H4 juga diterima** yakni Pengawasan Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.
- 5) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Anggaran diperoleh nilai 0.000 < 0.05 sehingga **H5 diterima** bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggaran.
- 6) Perencanaan anggaran terhadap Kinerja Anggaran melalui Budaya Organisasi diperoleh nilai 0.007 < 0.05, maka **H6 diterima** yakni pengaruh Perencanaan Anggaran positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja anggaran dimediasi oleh Budaya Organisasi.
- 7) Pengawasan Internal terhadap Kinerja Anggaran melalui Budaya Organisasi diperoleh nilai 0.008 < 0.05 sehingga **H7 diterima** yakni pengaruh Pengawasan internal positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja Anggaran dimediasi oleh Budaya Organisasi.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tidak semua hipotesis yang diajukan terbukti secara empiris. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran meskipun memiliki arah pengaruh positif, ternyata tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja anggaran di Kanwil Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas perencanaan anggaran belum sepenuhnya menjadi determinan utama dalam meningkatkan capaian kinerja anggaran, ada beberapa hal yang membuat mengapa itu terjadi bahwa dalam beberapa kondisi yaitu

perencanaan anggaran yang tidak melibatkan seluruh komponen dalam perancangan anggaran sehingga ada unsur yang luput dalam penentuan keputusan perencanaan anggaran yang pada akhirnya tidak secara efektif mempengaruhi kinerja anggaran yang baik.

Sebaliknya, pengawasan internal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran, yang berarti semakin efektif mekanisme pengawasan dilakukan, maka semakin tinggi pula tingkat akuntabilitas serta efisiensi pelaksanaan anggaran. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa baik perencanaan anggaran maupun pengawasan internal berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, semakin matang perencanaan dan semakin kuat fungsi pengawasan, maka semakin kokoh pula budaya organisasi yang terbangun dalam lingkungan kerja.

Lebih lanjut, budaya organisasi terbukti berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja anggaran. Nilai, norma, dan pola kerja yang terinternalisasi dengan baik terbukti mampu memperkuat kedisiplinan serta kualitas implementasi anggaran. Tidak hanya itu, peran budaya organisasi juga terkonfirmasi sebagai mediator dalam hubungan antara perencanaan anggaran maupun pengawasan internal terhadap kinerja anggaran. Artinya, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja anggaran akan lebih optimal apabila diperkuat dengan budaya organisasi yang sehat dan kondusif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mempertegas bahwa meskipun perencanaan anggaran secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggaran, namun melalui budaya organisasi pengaruh tersebut menjadi lebih kuat. Di sisi lain, pengawasan internal terbukti konsisten memberikan pengaruh positif baik secara langsung maupun melalui mediasi budaya organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur mengenai

manajemen keuangan publik, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah untuk lebih menekankan penguatan budaya organisasi dan pengawasan internal dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arry Widodo, PH. D., & Rennyta Yusiana. (2021). *Metodologi Penelitian: Penentuan Metode dengan Pendekatan PLS-SEM*.
- Garrison, Noreen, & Brewer. (2018). Perspektif Akuntansi Manajerial. *Buku Akuntansi Manajerial, Penerbit Salembat Empat*.
- Ikhwan Mahmud, & Saiful. (2024). Analisis Dampak Pembiayaan Umkm Dan Belanja Pemerintah Terhadap Tingkat Kemiskinan Di Sulawesi Selatan. *Journal Pallangga Praja*, 6.
- Kevin Pradana Krisnanda, & Saiful Anwar. (2024). *Pengaruh Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja, Pengendalian Internal, Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Surabaya*. 9(4). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i4>
- Saleh, R., Lili Dahliani, & Rifa Rusiva. (2021). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Nusantara VIII. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(2), 167–184. <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i2.4097>
- Sri Wahyuni, E., Taufik, T., & Vince Ratnawati, dan. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)*.

Sudaryana, & Ricky Agusiady. (2022).  
*Metodologi Penelitian Kuantitatif*.  
Deepublish (CV. Budi Utama).  
Zakaria Batubara, & Ria Risna. (2020).  
Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi,

Dan Pengawasan Terhadap Kinerja  
Anggaran Berbasis Bisnis (Value For  
Money). *Jurnal Manajemen Terapan  
Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(03).