

Pengaruh Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran

Sriyanto^{1*}, Bambang Mardisentosa², Erialdy³

^{1,2,3} Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia

* E-mail: sriyantojanar@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 24-06-2026

Revision: 03-07-2026

Published: 29-07-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.281

ABSTRAK

Perencanaan anggaran merupakan salah satu aspek krusial dalam pengelolaan keuangan organisasi, terutama di sektor publik. Kinerja perencanaan anggaran yang optimal sangat dipengaruhi oleh faktor internal sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kapasitas pegawai, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja perencanaan anggaran. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Data diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perencanaan anggaran di RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Kapasitas pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran, peningkatan kapasitas pegawai yang mencakup pendidikan, pelatihan, keterampilan teknis, dan kemampuan analisis akan secara langsung meningkatkan akurasi dan kualitas perencanaan anggaran. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran. Pegawai yang lebih berpengalaman lebih mampu mengantisipasi hambatan administrasi dan melakukan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan pola realisasi tahun-tahun sebelumnya. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran. Motivasi kerja memiliki pengaruh paling kuat dibandingkan variabel lainnya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi (baik dorongan tanggung jawab maupun prestasi) cenderung lebih teliti, proaktif dalam koordinasi lintas unit, dan berkomitmen terhadap target penyelesaian tepat waktu.

Kata Kunci: Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Perencanaan Anggaran

ABSTRACT

Budget planning is a crucial aspect in organizational financial management, especially in the public sector. Optimal budget planning performance is strongly influenced by internal human resource factors. This study aims to examine the influence of employee capacity, work experience, and work motivation on budget planning performance. The research method used is a quantitative approach with multiple linear regression analysis techniques. Data were obtained through questionnaires completed by 60 respondents. The results of the study indicate that Employee Capacity, Work Experience, and Work Motivation have a significant effect on Budget Planning Performance at Dr. Sitanala General Hospital, Tangerang. Employee capacity has

Acknowledgment

been proven to have a positive and significant effect on budget planning performance. Increasing employee capacity that includes education, training, technical skills, and analytical abilities will directly improve the accuracy and quality of budget planning. Work experience has a positive and significant effect on budget planning performance. More experienced employees are better able to anticipate administrative obstacles and make appropriate decisions based on the realization patterns of previous years. Work motivation has a positive and significant effect on budget planning performance. Work motivation has the strongest influence compared to other variables. Employees with high motivation (both driven by responsibility and achievement) tend to be more thorough, proactive in cross-unit coordination, and committed to achieving timely completion targets.

Keywords: *Employee Capacity, Work Experience, Work Motivation, Budget Planning Performance*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen utama yang memainkan peran strategis dalam seluruh aktivitas organisasi. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja SDM. Seiring dengan perubahan dan dinamika lingkungan yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Karena SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai perencana dan pengambil keputusan dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Rony et al., 2024).

Dalam sektor pelayanan publik seperti rumah sakit, tuntutan terhadap kinerja SDM menjadi semakin kompleks. Pegawai dipandang sebagai aset vital yang menentukan keberhasilan layanan dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi aspek krusial yang mencakup pengembangan kompetensi agar setiap individu dapat menjalankan perannya secara maksimal sesuai dengan bidang kerja yang ditangani (Nengsi & Ramadhanu, 2023; Azizi et al., 2021). Salah satu bentuk pengelolaan tersebut melalui kegiatan pengembangan SDM secara terstruktur agar potensi pegawai dapat dioptimalkan demi mewujudkan tujuan organisasi sesuai visi dan misi (Alamsyah et al., 2023).

Sebagai institusi pelayanan kesehatan publik, rumah sakit menghadapi tantangan dalam menjamin kinerja optimal di setiap unit kerja, termasuk unit perencanaan anggaran. Unit ini bertanggung jawab dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien (Karlinda et al., 2022). Dalam organisasi pemerintah, khususnya rumah sakit vertikal seperti Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Sitanala Tangerang, unit perencanaan anggaran merupakan salah satu bagian penting yang mempengaruhi kelangsungan operasional rumah sakit. Kinerja

perencanaan yang optimal, akan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan organisasi, serta menjadi bentuk apresiasi manajerial yang dapat memotivasi pegawai lain (Rismawati et al., 2021).

Tugas utama dalam unit perencanaan anggaran antara lain yaitu mengidentifikasi kebutuhan seluruh unit kerja (medis, penunjang, administratif), menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) berdasarkan target layanan dan kebijakan rumah sakit, mengakomodasi usulan unit kerja melalui pendekatan *bottom-up* yang kemudian dikonsolidasikan menjadi rencana anggaran menyeluruh, kemudian menyusun dan merevisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sesuai dengan pagu anggaran dan dinamika kebutuhan yang berkembang, melakukan koordinasi dengan pihak internal maupun eksternal, seperti Kementerian Kesehatan, Kementerian Keuangan, dan Pemerintah Daerah, serta memantau realisasi penyerapan anggaran dan menyusun laporan evaluasi sebagai dasar perbaikan ke depan. Secara keseluruhan, anggaran berfungsi sebagai instrumen utama untuk menjamin tersedianya layanan kesehatan yang berkualitas, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Namun dalam praktiknya, RSUP Dr. Sitanala menghadapi permasalahan terkait tingginya frekuensi revisi DIPA dan rendahnya tingkat penyerapan anggaran. Kondisi ini menunjukkan kelemahan dalam tahap perencanaan awal yang belum disusun secara matang. Adapun sistem perencanaan yang diterapkan bersifat *bottom-up*, yaitu usulan disusun oleh unit kerja di tingkat bawah, kemudian disetujui oleh pimpinan dan diakomodasi dalam DIPA. Agar seluruh proses ini berjalan efektif, akurat, dan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi, dibutuhkan kapasitas SDM yang memadai pada setiap tahapan perencanaan.

Kapasitas SDM menjadi indikator penting dalam keberhasilan perencanaan anggaran. Pengembangan kapasitas mencakup kemampuan teknis, manajerial, dan interpersonal yang harus dimiliki individu agar dapat menjalankan tugas secara optimal (Cahyaningtiyas et al., 2023). Upaya pengembangan kapasitas merupakan menjadi langkah strategis untuk menciptakan organisasi yang efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan dan tujuan berkelanjutan (Arfiansyah, 2021).

Dalam konteks perencanaan anggaran rumah sakit, kapasitas SDM berperan penting sebagai penentu utama dalam menghasilkan penyusunan anggaran yang berkualitas. Kinerja yang optimal dalam unit perencanaan anggaran menjadi salah satu pilar keberlangsungan operasional rumah sakit secara menyeluruh (Rodiyah et al., 2021). Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM di bidang perencanaan anggaran merupakan langkah penting untuk menekan frekuensi revisi DIPA serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyerapan anggaran.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara kapasitas SDM, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, hasil yang diperoleh masih menunjukkan variasi.

Sebagian penelitian menemukan adanya pengaruh signifikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang bertentangan. Namun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks unit perencanaan anggaran rumah sakit, terutama pada rumah sakit vertikal milik pemerintah seperti RSUP Dr. Sitanala Tangerang, masih sangat terbatas.

Padahal, unit perencanaan anggaran memiliki peran strategis dalam menjamin keberlangsungan operasional rumah sakit, terutama dalam pengelolaan DIPA dan efektivitas penyerapan anggaran. Oleh karena itu, kebaruan atau *novelty* dalam penelitian ini terletak pada pendekatan yang mengintegrasikan kapasitas pegawai, pengalaman kerja, dan motivasi kerja sebagai determinan kinerja perencanaan anggaran. Fokus penelitian diarahkan pada konteks permasalahan revisi DIPA dan penyerapan anggaran, sehingga penelitian ini diharapkan menjadi landasan strategis dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif dan adaptif di sektor layanan kesehatan publik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memberikan pemahaman mendalam mengenai mekanisme hubungan antara kapasitas pegawai, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan kinerja perencanaan anggaran pada RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Meskipun secara umum pegawai yang terlibat dalam proses anggaran, seperti manajer, asisten manajer, dan staf pelaksana, telah memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, tetap ditemukan variasi dalam kualitas perencanaan. Hal ini berdampak pada tingginya revisi anggaran dan keterlambatan dalam penyerapan dana. Situasi ini menggarisbawahi pentingnya tidak hanya peningkatan kapasitas teknis pegawai, tetapi juga mempertimbangkan pengalaman kerja dan pentingnya pemahaman terhadap kondisi motivasi kerja sebagai faktor dalam pencapaian kinerja perencanaan anggaran yang optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan aktivitas yang dirancang secara sistematis dan bersifat objektif untuk mengeksplorasi serta memahami suatu permasalahan, dengan tujuan memperoleh prinsip dan teori yang berlaku secara umum dalam konteks permasalahan tersebut (Žukauskas et al., 2018). Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian kausal, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat secara terukur dan terstruktur (Sugiyono, 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang secara langsung terlibat dalam proses perencanaan dan pengusulan kegiatan anggaran di RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Populasi tersebut terdiri atas manajer, asisten manajer, dan staf pelaksana yang menangani kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan dan pengelolaan DIPA. Seluruh anggota populasi merupakan pegawai aktif yang bertugas di unit perencanaan anggaran atau unit-unit terkait yang berkontribusi dalam proses

pengusulan kegiatan. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah total populasi yang menjadi sasaran penelitian adalah sebanyak 60 orang. Dalam penelitian ini, digunakan metode *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Penelitian ini menetapkan jumlah sampel sebanyak $n = 60$ responden yang merupakan pegawai yang memiliki peran langsung dalam penanganan kegiatan DIPA, termasuk manajer, asisten manajer, dan staf pelaksana. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Indikator Kapasitas Pegawai

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	35,80	22,178	,785	,963
KP2	35,60	23,822	,866	,957
KP3	35,60	22,267	,881	,957
KP4	35,30	25,567	,750	,962
KP5	35,50	22,722	,909	,955
KP6	35,70	22,011	,853	,959
KP7	35,50	24,722	,853	,959
KP8	35,40	23,600	,911	,956
KP9	35,60	23,822	,866	,957
KP10	35,50	24,722	,853	,959

Sumber: data diolah (2026)

Hasil Uji validitas dengan 10 sampel yang bersumber dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan terhadap indikator kapasitas pegawai dinyatakan valid, karena nilai korelasi tiap butir pernyataan (*corrected item-total correlation*) lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) yaitu 0,6319. Dengan demikian, instrumen kapasitas pegawai layak digunakan untuk penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Indikator Pengalaman Kerja

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK1	31,20	23,733	,774	,937
PK2	31,40	24,489	,801	,931
PK3	30,60	28,489	,858	,929
PK4	31,10	24,322	,805	,931
PK5	30,50	30,056	,817	,935
PK6	30,80	27,067	,834	,927
PK7	30,50	30,056	,817	,935
PK8	30,80	28,622	,834	,930

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK9	30,70	26,900	,964	,921

Sumber: data diolah (2026)

Uji validitas dengan 10 sampel yang bersumber dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan terhadap indikator pengalaman kerja dinyatakan valid, karena nilai korelasi tiap butir pernyataan (*corrected item-total correlation*) lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) yaitu 0,6319. Dengan demikian, instrumen pengalaman kerja layak digunakan untuk penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Indikator Motivasi Kerja

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK1	35,60	37,378	,798	,957
MK2	35,80	35,956	,888	,953
MK3	36,40	33,378	,837	,953
MK4	35,90	33,656	,844	,953
MK5	36,30	31,789	,774	,960
MK6	35,70	34,678	,973	,949
MK7	35,80	35,956	,888	,953
MK8	36,00	33,778	,764	,957
MK9	35,60	34,711	,900	,951
MK10	36,00	33,111	,838	,954

Sumber: data diolah (2026)

Uji validitas dengan 10 sampel yang bersumber dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan terhadap indikator motivasi kerja dinyatakan valid, karena nilai korelasi tiap butir pernyataan (*corrected item-total correlation*) lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) yaitu 0,6319. Dengan demikian, instrumen motivasi kerja layak digunakan untuk penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Indikator Kinerja Perencanaan Anggaran

	ITEM-TOTAL STATISTICS			
	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM-TOTAL CORRELATION	CRONBACH'S ALPHA IF ITEM DELETED
KPA1	29,20	7,067	,829	,892
KPA2	28,60	6,044	,723	,828

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANC E IF ITEM DELETED	CORRECT ED ITEM- TOTAL CORRELA TION	CRONBA CH'S ALPHA IF ITEM DELETE D
KPA3	28,10	6,767	,891	,816
KPA4	28,10	7,433	,761	,848
KPA5	28,00	7,111	,694	,842
KPA6	27,90	7,656	,642	,870
KPA7	28,10	6,767	,891	,816
KPA8	28,10	6,767	,891	,816

Sumber: data diolah (2026)

Uji validitas dengan 10 sampel yang bersumber dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan terhadap indikator kinerja perencanaan anggaran dinyatakan valid, karena nilai korelasi tiap butir pernyataan (*corrected item-total correlation*) lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) yaitu 0,6319.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan terhadap seluruh indikator penelitian dengan jumlah sampel sebanyak 10 responden yang berasal dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan, diperoleh bahwa semua butir pernyataan pada variabel Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Perencanaan Anggaran dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan dengan seluruh data kasus yang masuk ke dalam kategori valid (100%) tanpa ada data yang tereliminasi (excluded 0%). Selain itu, setiap item pernyataan pada masing-masing variabel tersebut memiliki nilai korelasi (r hitung) lebih besar dibandingkan dengan r tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, instrumen penelitian ini dinyatakan layak digunakan untuk tahap analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Indikator Kapasitas Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,962	10

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas pada variabel kapasitas pegawai menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,962 dengan jumlah item sebanyak 10 butir pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal reliabilitas yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel kapasitas pegawai dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Indikator Pengalaman Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,938	9

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas pada variabel pengalaman kerja menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,938 dengan jumlah item sebanyak 9 (sembilan) butir pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal reliabilitas yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel pengalaman kerja dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Indikator Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,959	10

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,959 dengan jumlah item sebanyak 10 butir pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal reliabilitas yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel motivasi kerja dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Indikator Kinerja Perencanaan Anggaran

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,859	8

Sumber: data diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas pada variabel kinerja perencanaan anggaran menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,859 dengan jumlah item sebanyak 8 butir pernyataan. Nilai ini lebih besar dari batas minimal reliabilitas yaitu 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pada variabel kinerja perencanaan anggaran reliabel dan dapat digunakan untuk pengukuran selanjutnya.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap 10 responden dari pegawai Direktorat Jenderal Kesehatan Lanjutan Kementerian Kesehatan, diperoleh bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Secara rinci, variabel kapasitas pegawai memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,962, variabel pengalaman kerja sebesar 0,938, variabel motivasi kerja sebesar 0,959, dan variabel kinerja perencanaan anggaran sebesar 0,859. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas

Keterangan	<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,199

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis didapatkan data terdistribusi normal, hal ini didasarkan pada hasil nilai sig lebih besar dibandingkan nilai α ($0,199 > 0,05$).

Hasil Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Uji ini dilakukan dengan melihat pada *Tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF) pada variabel independen, yaitu kapasitas pegawai (KP), pengalaman kerja (PK), dan motivasi kerja (MK) pada tabel di bawah ini.

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
KP	0,175	5,700	Tidak Terjadi Multikolinearitas
PK	0,190	5,274	Tidak Terjadi Multikolinearitas
MK	0,266	3,760	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Uji ini dilakukan dengan metode Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai residual absolut terhadap variabel independen, yaitu kapasitas pegawai (KP), pengalaman kerja (PK), dan motivasi kerja (MK) pada tabel di bawah ini.

Tabel 11. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	<i>Sig</i>	Keterangan
KP	0,246	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
PK	0,758	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
MK	0,085	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah 2025

Uji Hipotesis

Tabel 12. Hasil Uji Hipotesis

<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>		
(Constant)	-2,388	1,675		-1,426	0,159
KP	0,271	0,088	0,318	3,095	0,003

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
PK	0,306	0,087	0,347	3,508	0,001
MK	0,298	0,075	0,332	3,976	0,000

Variabel dependen: KPA

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Independen	R	R-Square	Adjusted R-Square
Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja	0,901	0,812	0,808

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil Uji Statistik F (Simultan)

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen, yaitu kapasitas pegawai (KP), pengalaman kerja (PK), dan motivasi kerja (MK) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja perencanaan anggaran (KPA) pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil uji F disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 14. Hasil Uji Statistik F

Keterangan	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.	Kesimpulan
KP, PK, MK terhadap KPA	160,922	2,76	0,000	Model Fit

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil Uji t (Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi 0,05. Apabila nilai signifikansi (p-value) lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H₀) ditolak, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji statistik t dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 15. Hasil Uji Statistik t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	Kesimpulan
KP -> KPA	3,095	2,003	0,003	H ₁ diterima
PK -> KPA	3,508	2,003	0,001	H ₂ diterima
MK -> KPA	3,976	2,003	0,000	H ₃ diterima

Sumber: Data primer diolah 2025

Pengaruh Kapasitas Pegawai terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran

Hasil uji t menunjukkan bahwa kapasitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran dengan nilai $t_{hitung} 3,095 > t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $0,003 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas pegawai merupakan determinan penting dalam meningkatkan kualitas perencanaan anggaran di RSUP Dr. Sitanala Tangerang.

Secara deskriptif, indikator kapasitas pegawai dalam penelitian ini mencerminkan penguasaan pendidikan yang relevan, keikutsertaan dalam pelatihan, keterampilan teknis, pemahaman prosedur, kemampuan analisis, kemampuan komunikasi, serta sikap kerja positif. Rata-rata jawaban responden yang berada pada kategori setuju hingga sangat setuju menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kapasitas yang relatif baik. Konsistensi ini memperkuat temuan bahwa kapasitas bukan sekadar atribut administratif, melainkan modal strategis dalam pengelolaan anggaran publik.

Dalam perspektif teori sumber daya manusia, kapasitas pegawai merupakan bentuk human capital yang memengaruhi kualitas output organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan fondasi pencapaian kinerja optimal. Dalam konteks perencanaan anggaran, kapasitas memungkinkan pegawai memahami regulasi keuangan negara, mengidentifikasi kebutuhan riil unit kerja, serta menyusun anggaran secara rasional dan berbasis data.

Secara mekanisme operasional, kapasitas memengaruhi kinerja melalui peningkatan ketelitian dan ketepatan dalam penyusunan dokumen anggaran. Pegawai yang menguasai prosedur dan sistem informasi keuangan akan lebih mampu meminimalkan kesalahan administrasi dan revisi DIPA. Selain itu, kemampuan analisis yang baik memungkinkan penyusunan anggaran dilakukan secara realistis dan responsif terhadap dinamika kebutuhan pelayanan kesehatan.

Dalam konteks RSUP Dr. Sitanala Tangerang sebagai rumah sakit vertikal pemerintah, kompleksitas kebutuhan anggaran cukup tinggi, mulai dari belanja operasional, pengadaan alat kesehatan, hingga pemeliharaan fasilitas. Tanpa kapasitas yang memadai, risiko underbudgeting maupun overbudgeting akan meningkat. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan dan penguatan kompetensi teknis menjadi investasi langsung terhadap kualitas perencanaan anggaran.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Cahyaningtias et al., (2023) dan Juhainah (2023) yang menyatakan bahwa kapasitas pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, H_1 terbukti secara empiris dan memperkuat landasan teoritis bahwa kapasitas merupakan fondasi utama dalam menghasilkan kinerja perencanaan anggaran yang akurat, efisien, dan akuntabel.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran

Hasil uji t menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran dengan nilai $t_{hitung} 3,508 > t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $0,001 < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas penyusunan anggaran.

Secara konseptual, pengalaman kerja merupakan akumulasi pembelajaran praktis yang diperoleh melalui keterlibatan berulang dalam proses kerja. Dalam penelitian ini, pengalaman diukur melalui masa kerja, variasi tugas, pemahaman prosedur, penguasaan teknologi kerja, serta kemampuan menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman sebelumnya. Indikator tersebut menunjukkan bahwa pengalaman tidak hanya bersifat kuantitatif (lama bekerja), tetapi juga kualitatif (kedalaman pembelajaran kerja).

Secara teoritis, Yunus & Rocardiningrum (2023) menjelaskan bahwa pengalaman membentuk intuisi profesional dan meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan. Dalam perencanaan anggaran, intuisi profesional berperan dalam memperkirakan kebutuhan anggaran berdasarkan pola realisasi tahun sebelumnya serta mengantisipasi hambatan administrasi.

Secara mekanisme psikologis dan teknis, pengalaman memperkuat kemampuan *problem-solving*. Pegawai yang pernah menghadapi revisi anggaran atau kendala penyerapan sebelumnya akan lebih siap menyusun anggaran yang realistis dan menghindari kesalahan yang sama. Pengalaman juga membentuk kepercayaan diri dan efisiensi kerja, sehingga proses penyusunan anggaran dapat dilakukan lebih cepat dan tepat waktu.

Dalam konteks RSUP Dr. Sitanala Tangerang, pengalaman kerja sangat relevan mengingat sistem penganggaran pemerintah bersifat dinamis dan mengikuti regulasi yang terus diperbarui. Pegawai yang telah melalui beberapa siklus anggaran cenderung lebih memahami pola birokrasi dan alur koordinasi lintas unit, sehingga kualitas dokumen anggaran yang dihasilkan menjadi lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Siregar et al., (2024) dan Fajar & Susanti (2023) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sektor publik. Dengan demikian, H_2 terbukti bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai penguat kapasitas teknis dalam menghasilkan perencanaan anggaran yang optimal.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran

Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran dengan nilai $t_{hitung} 3,976 > t_{tabel} 2,003$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai ini merupakan yang tertinggi di antara variabel independen lainnya, menunjukkan bahwa motivasi

memiliki pengaruh yang relatif lebih kuat.

Motivasi kerja dalam penelitian ini mencerminkan tanggung jawab, dorongan berprestasi, loyalitas, disiplin, semangat kerja, serta dorongan imbalan. Indikator tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga psikologis dan intrinsik.

Menurut Mangkunegara (2019), motivasi merupakan energi pendorong yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja. Dalam konteks perencanaan anggaran, pegawai yang termotivasi akan lebih teliti dalam menyusun dokumen, memastikan kesesuaian regulasi, serta berupaya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Secara mekanisme organisasi, motivasi meningkatkan komitmen terhadap target penyerapan anggaran dan kualitas dokumen. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan melakukan koordinasi lintas unit secara proaktif dan memastikan transparansi serta akuntabilitas anggaran.

Dalam lingkungan RSUP Dr. Sitanala Tangerang, motivasi menjadi faktor penting karena tekanan administratif dan tuntutan pelayanan kesehatan yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung mampu menjaga kualitas kerja meskipun menghadapi beban kerja yang besar.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Riyantisa & Survival (2024) serta Rony et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H₃ terbukti bahwa motivasi kerja merupakan pendorong utama peningkatan kinerja perencanaan anggaran.

Motivasi kerja dalam penelitian ini mencerminkan tanggung jawab, dorongan berprestasi, loyalitas, disiplin, semangat kerja, serta dorongan imbalan. Indikator tersebut menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga psikologis dan intrinsik.

Menurut Mangkunegara (2019), motivasi merupakan energi pendorong yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam bekerja. Dalam konteks perencanaan anggaran, pegawai yang termotivasi akan lebih teliti dalam menyusun dokumen, memastikan kesesuaian regulasi, serta berupaya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Secara mekanisme organisasi, motivasi meningkatkan komitmen terhadap target penyerapan anggaran dan kualitas dokumen. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi akan melakukan koordinasi lintas unit secara proaktif dan memastikan transparansi serta akuntabilitas anggaran.

Dalam lingkungan RSUP Dr. Sitanala Tangerang, motivasi menjadi faktor penting karena tekanan administratif dan tuntutan pelayanan kesehatan yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung mampu menjaga kualitas kerja meskipun menghadapi beban kerja yang besar.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Riyantisa & Survival (2024) serta Rony et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H_3 terbukti bahwa motivasi kerja merupakan pendorong utama peningkatan kinerja perencanaan anggaran.

Pengaruh Simultan Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran

Hasil uji F menunjukkan nilai $F_{hitung} 160,922 > F_{tabel} 2,76$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Selain itu, *Adjusted R-Square* sebesar 0,808 menunjukkan bahwa 80,8% variasi kinerja perencanaan anggaran dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja perencanaan anggaran merupakan hasil interaksi antara kompetensi teknis (kapasitas), kematangan profesional (pengalaman), dan dorongan psikologis (motivasi). Ketiganya membentuk sistem yang saling melengkapi.

Kapasitas tanpa motivasi dapat menghasilkan kemampuan yang tidak optimal, sementara motivasi tanpa kapasitas dapat menghasilkan semangat tanpa akurasi teknis. Pengalaman memperkuat keduanya dengan memberikan kedalaman pemahaman kontekstual. Kombinasi ketiga faktor ini menciptakan perencanaan anggaran yang akurat, realistis, efisien, dan akuntabel.

Dalam konteks RSUP Dr. Sitanala Tangerang, sinergi ketiga faktor ini sangat penting untuk menjaga kualitas pengelolaan anggaran rumah sakit yang kompleks dan dinamis. Oleh karena itu, H_4 terbukti bahwa secara simultan ketiga variabel memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran.

SIMPULAN

Berdasarkan data pada hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Pengaruh Kapasitas Pegawai, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perencanaan Anggaran di RSUP Dr. Sitanala Tangerang dapat ditarik simpulan yaitu

Kapasitas pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran di RSUP Dr. Sitanala. Kapasitas pegawai yang mencakup pendidikan, pelatihan, keterampilan teknis, dan kemampuan analisis memungkinkan pegawai menyusun anggaran yang lebih akurat, realistis, dan sesuai dengan regulasi keuangan negara.

Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran. Pengalaman kerja membantu pegawai membentuk intuisi profesional, meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan berdasarkan pola tahun sebelumnya, serta memperkuat kemampuan pemecahan masalah dalam menghadapi kendala penyerapan anggaran.

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran, bahkan memiliki pengaruh yang relatif paling kuat di antara variabel lainnya. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih teliti, bertanggung jawab, dan proaktif dalam melakukan koordinasi lintas unit untuk memastikan akuntabilitas anggaran.

Secara bersama-sama, kapasitas pegawai, pengalaman kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perencanaan anggaran. Uji F menunjukkan nilai F_{hitung} (160,922) > F_{tabel} (2,76) dengan signifikansi ($0,000 < 0,05$). Nilai Adjusted R-Square sebesar 0,808 mengindikasikan bahwa 80,8% variasi kinerja perencanaan anggaran di RSUP Dr. Sitnala dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sementara sisanya (19,2%) dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja perencanaan anggaran pada RSUP Dr. Sitnala Tangerang ditentukan oleh aspek-aspek antara lain : kapasitas pegawai, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Oleh karena itu, upaya strategis dalam memperkuat ketiga aspek ini secara simultan akan menghasilkan kinerja perencanaan anggaran yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief A, M. (2022). Pengaruh Kapasitas Aparatur Desa terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Di Kabupaten Wonogiri dengan Sistem Keuangan Desa sebagai Variabel Intervening. In Lisyabab Jurnal Studi Islam dan Sosial (Vol. 2, Issue 1). <https://lisyabab-staimas.e-journal.id/lisyabab>
- Banin, Q. Al, Eliyana, A., & Latifiyah, E. R. (2020). Enhancing employee performance with work motivation as a mediation variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 333–346. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.50>
- Cahyaningtias, D., Hesty Utami P, R., & Meiriyanti, R. (2023). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Efektivitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Dinas Pelayanan Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pematang). In *Equivalent: Journal Of Economic, Accounting and Management* (Vol. 1, Issue 2). <http://jurnal.dokicti.org/index.php/equivalent/index>
- Chaturvedi, S. (2021). Essentials of management . *Journal of Education for Business*, 96(1), 69–70. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1720572>
- Ghozali Imam. (2016). Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Universitas Diponegoro, 14(July), 1–23.
- Girsang, O. U. D., & Tinambunan, A. P. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Ulp Berastagi. *Kukima: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.54367/kukima.v1i1.1805>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15e). In Pearson Education Limited.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., Choiriyah, I. U., Program,), Administrasi, S., Universitas, P., & Sidoarjo, M. (2022). Pengembangan Kapasitas Sdm Aparatur Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Di Desa Kenongo Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. 6(1), 6–7. <https://doi.org/10.26905>

- Rony, Z. T., Wijaya, I. M. S., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L. M., Judijanto, L., Herman, H., & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 13(2), 787–793. <https://doi.org/10.18576/jsap/130216>
- Rosul A, M., Mas, M., (2024). Pengaruh Kompetensi SDM dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan KB Kota Pasuruan. In JIM) Moch Rosul Abadi, JIM (Vol. 10, Issue 3). <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Sri, N., Nengsi, W., & Ramadhanu, A. (n.d.). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda.
- Sugiyono, D. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan.
- Wardhana. (2023). Manajemen kinerja (konsep, teori, dan penerapannya) (Issue February).
- Žukauskas, P., Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2018). Philosophy and Paradigm of Scientific Research. In *Management Culture and Corporate Social Responsibility*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.70628>