

APAKAH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN, SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN ORGANISASI BERDAMPAK PADA PENYERAPAN ANGGARAN?

M. Ikbal Abriansyah¹, M Dzaky Al Wafi², M. Nasrullah³

¹⁻³Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang

¹mikbalabr@gmail.com, ²dzakym619@gmail.com, ³annasnasrullah54@gmail.com

Abstract

This study aims to examine various factors influencing budget absorption, particularly in terms of planning, implementation, human resources, and organizational commitment. Optimal budget absorption plays a crucial role in ensuring efficient fund utilization; however, in practice, it often encounters various challenges. By applying the Systematic Literature Review (SLR) method, this study gathers and analyzes previous research to identify the factors that have the most significant impact on budget absorption. The findings indicate that well-structured budget planning and a high level of human resource competence contribute significantly to the effectiveness of budget absorption, whereas organizational commitment does not always have a meaningful impact. Furthermore, budget implementation serves as a key factor in efficient financial management, as a well-organized implementation process can minimize inefficiencies and budget waste. Therefore, this study emphasizes that enhancing human resource competence, improving budget planning, and adopting a more systematic approach to budget implementation are essential to ensuring optimal budget absorption in alignment with established objectives.

Keywords: Budget Absorption, Planning, Implementation, Commitment, Human Resources.

Article History

Received: May 2025

Reviewed: May 2025

Published: May 2025

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI :

10.8734/Musytari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Penyerapan anggaran adalah salah satu indikator utama dalam menilai bagaimana organisasi mengelola keuangannya, baik di sektor publik maupun swasta. Anggaran yang terserap dengan baik menunjukkan bahwa sumber daya telah digunakan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, dalam pelaksanaannya, realisasi penyerapan anggaran sering kali tidak mencapai target yang diharapkan, yang dapat menyebabkan pemborosan dana dan keterlambatan dalam pelaksanaan program atau proyek.

Ada beberapa faktor utama yang memengaruhi penyerapan anggaran, seperti komitmen organisasi, kualitas sumber daya manusia, perencanaan anggaran, dan pelaksanaan anggaran. Perencanaan anggaran yang baik dapat membantu mengurangi hambatan dalam pelaksanaannya, sedangkan tenaga kerja yang berkualitas sangat penting untuk memastikan pengelolaan keuangan berjalan lancar. Namun, meskipun komitmen organisasi sering dianggap berperan besar dalam penyerapan anggaran, kenyataannya tingkat komitmen yang tinggi tidak selalu menjamin efektivitasnya. Hal ini bisa disebabkan oleh regulasi yang rumit, birokrasi yang panjang, serta kendala teknis dalam pencairan dana.

Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur dan analisis data, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai faktor-faktor utama yang memengaruhi penyerapan anggaran serta memberikan rekomendasi guna meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan.

STUDI LITERATUR

Goal Setting Theory

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1960 menyatakan bahwa pendekatan psikologis dapat menjadi dasar dalam menetapkan tujuan yang jelas dan terarah, Teori ini mengungkapkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi terhadap tujuan yang ditetapkan akan berpengaruh pada kinerja manajerial dalam mencapai target penyerapan anggaran. Semakin besar komitmen karyawan terhadap tujuannya, semakin kuat dorongan bagi mereka untuk berupaya lebih keras dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Stewardship Theory

Stewardship Theory pertama kali dicetuskan oleh Donaldson & Davis pada tahun 1991, teori ini menekankan peran manajemen sebagai pihak yang berwewenang dalam menjalankan kepentingan dan keinginan pemilik. Teori stewardship dikaitkan dengan penyerapan anggaran dengan melihat usaha manajemen untuk memastikan bahwa anggaran yang telah ditetapkan dialokasikan secara tepat dan efektif yang sesuai dengan tujuan awal penetapan.

Teori Agensi

Jensen & Meckling pada tahun 1976 mengemukakan pendapatnya mengenai teori agensi dengan menyatakan bahwa hubungan keagenan merupakan suatu kontrak antara pemilik (prinsipal) dan manajemen (agen), hubungan ini didasarkan pada pemisahan antara kepemilikan yang dipegang oleh investor dan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen. Teori ini menggambarkan mekanisme kontrol dalam pendelegasian tugas. Pengelolaan yang baik dan transparan menjadi faktor penting dalam mendukung realisasi atau pelaksanaan anggaran.

Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran adalah perbandingan antara rencana yang ditetapkan dengan anggaran yang terealisasi dalam satu periode anggaran (Heru Kreshna Reza & Melly Susanti, 2022). Penyerapan anggaran dapat dikatakan berhasil ketika realisasinya sudah sesuai dengan target yang telah direncanakan.

Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan suatu elemen penting di dalam organisasi yang menentukan jalannya aktivitas yang dilakukan guna memenuhi tujuan yang ingin dicapai. Anggaran diperlukan untuk merealisasikan perencanaan agar dapat menentukan skala prioritas dan kebutuhan keuangan (Delia et al., 2021). Perencanaan anggaran menjadi acuan dalam pelaksanaan anggaran sehingga dapat meminimalisir risiko-risiko yang dapat terjadi dalam pelaksanaannya.

Pelaksanaan Anggaran

Setelah perencanaan telah ditetapkan, masuk pada tahapan pelaksanaan anggaran dengan mengelola keuangan yang telah direncanakan, pelaksanaan anggaran yang baik dapat memengaruhi kualitas penyerapan anggaran. Menurut (Rahmawati et al., 2024), pelaksanaan anggaran mencakup persoalan yang meliputi internal satuan kerja, proses pengadaan barang/jasa, maupun mekanisme pencairan anggaran.

Sumber Daya Manusia

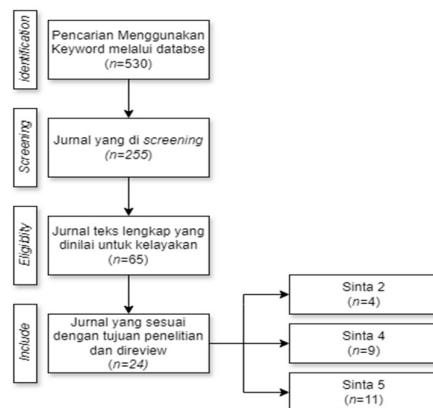
Sumber Daya Manusia merupakan suatu individu atau kelompok yang bekerja dalam suatu naungan atau organisasi yang memiliki daya pikir dan psikis yang dapat memaksimalkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja organisasi dapat terlihat kurang optimal jika tidak mampu merealisasikan penyerapan anggaran secara efektif. Capaian kinerja yang baik dalam suatu organisasi sangat bergantung pada peran sumber daya manusianya (Delia et al., 2021).

Komitmen Organisasi

Komitmen dapat diukur melalui seberapa besar upaya atau keinginan anggota organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai selaras dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Komitmen organisasi menurut (Ani et al., 2020), merupakan bagaimana seseorang memposisikan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi dengan memprioritaskan kepentingan organisasi itu sendiri.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diperoleh melalui tahapan seleksi, meliputi artikel jurnal dan *working paper*. Pencarian data dilakukan dari beberapa sumber, seperti *Science Direct* dan *Emerald* dalam kategori *open access*, *Google Scholar* dengan bantuan aplikasi *Publish or Perish*, dan *Research Gate*. Berikut merupakan tahap penyaringan yang dilakukan untuk memperoleh kumpulan data sesuai kriteria penelitian ini.



Gambar 1. Diagram Prisma

Penelitian ini diawali dengan pencarian literatur menggunakan kata kunci Penyerapan Anggaran dalam database akademik, dan menghasilkan 530 jurnal. Setelah penyaringan berdasarkan abstrak, kata kunci, dan relevansi, tersisa 255 jurnal. Selanjutnya, dilakukan evaluasi teks lengkap, menyisakan 65 jurnal yang memenuhi kriteria. Setelah analisis lebih lanjut, hanya 24 jurnal yang dianggap paling relevan dan di-review.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu berkaitan dengan Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Variabel	Penulis	Hasil Penelitian
Perencanaan Anggaran	(Ferdinan et al., 2020), (Subhiningsih et al., 2023), (Delia et al., 2021), (Suharti IH et al., 2023), (Safpremi et al., 2022), (Sutono et al., 2022), (Nawatmi, 2022), (Oktaliza et al., 2020), (Harahap et al., 2020), (Sirin et al., 2020), (Mustafa et al., 2022), (Sartika & Julita Roza, 2024), (Wirawati et al., 2023), (Tanjung et al., 2022), (Saragih et al., 2022), (Puluala, 2021), (Ani et al., 2020), (Periansya et al., 2022)	(+)
	(Ulandari et al., 2021)	(-)
		Tidak Berpengaruh
Pelaksanaan Anggaran	(Subhiningsih et al., 2023), (Basri et al., 2022), (Sutono et al., 2022), (Nawatmi, 2022), (Harahap et al., 2020), (Tanjung et al., 2022), (Saragih et al., 2022), (Rahmawati et al., 2024)	(+)
		(-)
	(Ferdinan et al., 2020), (Puluala, 2021)	Tidak Berpengaruh
Sumber Daya Manusia	(Delia et al., 2021), (Suharti IH et al., 2023), (Safpremi et al., 2022), (Nawatmi, 2022), (Mubarik et al., 2022), (Oktaliza et al., 2020), (Sirin et al., 2020), (Mustafa et al., 2022), (Tanjung et al., 2022), (Saragih et al., 2022), (Ulandari et al., 2021), (Puluala, 2021), (Ani et al., 2020), (Periansya et al., 2022)	(+)
		(-)
	(Sartika & Julita Roza, 2024), (Kristianingsih et al., 2022)	Tidak Berpengaruh
Komitmen Organisasi	(Delia et al., 2021), (Suharti IH et al., 2023), (Oktaliza et al., 2020), (Harahap et al., 2020), (Mustafa et al., 2022), (Rahmawati et al., 2024), (Ani et al., 2020), (Saragih et al., 2022)	(+)
		(-)
	(Nawatmi, 2022), (Sirin et al., 2020), (Sirait et al., n.d.), (Kristianingsih et al., 2022), (Periansya et al., 2022)	Tidak Berpengaruh
(+) berpengaruh positif, (-) berpengaruh negatif, dan tidak berpengaruh.		

Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya perencanaan anggaran, komitmen organisasi, dan sumber daya manusia berperan positif dalam meningkatkan penyerapan anggaran, sementara pelaksanaan anggaran tidak memiliki dampak yang signifikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR), yakni pendekatan penelitian bersifat kualitatif yang bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai penelitian terdahulu terkait perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia (SDM), dan pengadaan barang/jasa. Metode ini mengikuti prosedur yang terstruktur, mulai dari perumusan pertanyaan penelitian, penetapan kriteria inklusi dan eksklusi, pencarian literatur yang relevan, analisis temuan, hingga sintesis hasil. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang komprehensif dan menyeluruh mengenai efektivitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kualitas SDM, serta efisiensi pengadaan barang/jasa, dengan mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta tren dalam penelitian sebelumnya. Dengan demikian, SLR menjadi alat yang efektif dalam menghasilkan tinjauan kritis terhadap berbagai literatur yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau penelitian lebih lanjut di bidang manajemen keuangan dan pengelolaan anggaran

PEMBAHASAN

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran?

Perencanaan anggaran yaitu suatu proses analisis dan pengambilan keputusan yang berorientasi ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diharapkan di masa yang akan datang. Perencanaan menjadi tahapan dimana organisasi menentukan visi dan target organisasi. Proses ini mencakup berbagai aktivitas bersifat strategis, taktis dan melibatkan aspek operasional (Ani et al., 2020). *Goal Setting Theory* menyatakan bahwa penentuan sasaran melibatkan perencanaan anggaran yang diiringi dengan komitmen dapat mempermudah mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Sebelum menyusun anggaran, langkah penting yang harus dilakukan adalah mengevaluasi anggaran tahun sebelumnya. Selain itu, pengajuan program harus selaras dengan perencanaan dan kebutuhan organisasi. Anggaran bukan sekadar berisi rencana dan nominal yang diperlukan untuk menjalankan program, melainkan mencerminkan sasaran yang ingin diperoleh suatu organisasi. Menurut Ramadhani et al., (2019) perencanaan yang terorganisir memengaruhi tingkat efisiensi yang optimal, sehingga dibutuhkan pertimbangan suatu rencana untuk memaksimalkan efisiensi anggaran. Salah satu penyebab rendahnya penyerapan anggaran adalah lemahnya perencanaan kegiatan dalam organisasi atau satuan kerja, ketidaksesuaian komposisi belanja dengan pelaksanaan program juga mencerminkan perencanaan yang kurang optimal. Dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan kegiatan akan lebih terstruktur sehingga anggaran dapat terserap secara maksimal.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran?

Pelaksanaan anggaran adalah proses implementasi dari tahapan rencana anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Menurut (Rahmawati et al., 2024), pelaksanaan anggaran mencakup persoalan yang meliputi internal satuan kerja, proses pengadaan barang/jasa, maupun mekanisme pencairan anggaran, sejalan dengan hal tersebut, (Ferdinan et al., 2020) berpendapat ketiga hal tersebut memengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Dalam teori agensi, pelaksanaan anggaran memiliki peran penting pada aspek metode pelaksanaan, waktu, lokasi, dan pihak yang bertanggung jawab. Pelaksanaan anggaran yang dijalankan dengan efektif akan berkontribusi pada peningkatan penyerapan anggaran. Penundaan atau keterlambatan dalam prosedur implementasi anggaran dari rencana kegiatan yang telah ditetapkan dapat menghambat tingkat penyerapan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan terhadap pelaksanaannya, hal ini didukung dengan penelitian Sutono et al., (2022),

yang menyatakan keterlambatan penyerapan anggaran disebabkan oleh tertunda atau mundurnya pelaksanaan anggaran yang sudah direncanakan sebelumnya. Sutono et al., (2022) juga berpendapat bahwa pelaksanaan memiliki pengaruh terhadap penyerapan anggaran, yang berarti semakin optimal pelaksanaan anggaran, semakin optimal pula tingkat penyerapan anggaran. Hal ini sejalan dengan *Goal Setting Theory*, yang memberikan gambaran bahwa individu yang diberi atau memiliki target yang menantang, dan berhasil mencapai target tersebut cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Konsistensi dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan anggaran yang dijalankan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan akan mengurangi risiko penumpukan dalam penyerapan anggaran.

Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran?

Sistem dapat diimplementasikan secara optimal jika Sumber Daya Manusia (SDM) yang tersedia memiliki kompetensi yang memadai (Safpremi et al., 2022). Kapasitas sumber daya manusia merupakan kompetensi yang dimiliki individu maupun kelompok untuk menjalankan tugas atau kewenangannya dengan harapan mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien. Kompetensi sumber daya manusia menjadikan salah satu faktor yang memengaruhi tindakan organisasi dalam pengelolaan keuangan, khususnya dalam mengoptimalkan penyerapan anggaran (Nawatmi, 2022). Penyerapan anggaran yang tidak optimal dapat ditinjau melalui organisasi, kinerja yang buruk dari organisasi memengaruhi penyerapan anggaran (Oktaliza et al., 2020). Menurut (Ulandari et al., 2021), semakin tinggi kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia untuk mengelola anggaran, maka penyerapan anggaran akan mendapatkan hasil yang optimal.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran?

Komitmen organisasi merupakan upaya seseorang dalam memposisikan dirinya pada organisasi atau satuan kerja, yang dimana komitmen ini merupakan suatu keyakinan yang tinggi terhadap tujuan serta nilai yang ingin dicapai sehingga akan selalu berupaya bagaimana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut *Stewardship Theory*, komitmen merupakan peran utama seorang pemimpin organisasi selaku *steward* yaitu sebagai pengelola anggaran untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran dengan berbagai upaya dan strategi yang diterapkan. Dengan adanya komitmen yang kuat dalam memberikan layanan berkualitas, akan tercipta keselarasan. Komitmen yang kuat dari pimpinan maupun karyawan satuan kerja sangat dibutuhkan dalam merealisasikan anggaran, terutama dalam proses pengadaan barang/jasa, agar realisasi anggaran dapat terealisasi dengan optimal. Hal ini didukung melalui penelitian oleh Mustafa et al., (2022), Saragih et al., (2022), Rahmawati et al., (2024), Ani et al., (2020). Namun, terdapat beberapa penelitian yang tidak sejalan yang dimana menunjukan bahwa penyerapan anggaran tidak dipengaruhi oleh organisasi, seperti penelitian dari Sirin et al., (2020), Sirait et al., (2022), Kristianingsih et al., (2022), Periansya et al., (2022).

KESIMPULAN

Beberapa faktor utama yang memengaruhi besaran realisasi anggaran meliputi perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, komitmen organisasi, serta kualitas sumber daya manusia. Perencanaan Anggaran yang dirancang secara sistematis dapat meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaannya, sedangkan pelaksanaan anggaran yang kurang efisien justru dapat menghambat optimalisasi penggunaan dana. Selain itu, tingkat komitmen organisasi yang tinggi sangat berperan dalam memastikan anggaran digunakan sejalan dengan tujuan yang telah dirancang. Sementara itu, kompetensi sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam pengelolaan keuangan yang efisien. Hasil analisis mengidentifikasikan bahwa perencanaan anggaran dan komitmen organisasi berperan signifikan terhadap efektivitas penyerapan anggaran. Sebaliknya, pelaksanaan anggaran dalam beberapa penelitian tidak selalu memberikan dampak yang signifikan. Hal ini menandakan bahwa meskipun pelaksanaan

anggaran tetap penting, faktor perencanaan yang matang serta komitmen organisasi yang tinggi lebih berperan dalam meningkatkan efektivitas penyerapan anggaran. Selain itu, kualitas sumber daya manusia juga memengaruhi pencapaian target anggaran, di mana tenaga kerja yang memiliki keahlian dalam mengelola keuangan dapat membantu mengurangi risiko ketidakefisienan serta pemborosan anggaran

REFERENSI

- Ani, L., Mulyadi, J., Prutowo, D., Depok, P. K., Pascasarjana, S., & Pancasila, U. (2020). "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan".
- Basri, Y. M., Gusnardi, G., & Yasni, H. (2022). "Government Budget Absorption: A Study on The Reallocation and Refocus of the COVID-19 Budget". *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 317. <https://doi.org/10.23887/jia.v6i2.38747>
- Delia, T., Syahril Djaddang, Suratno, & JMV. Mulyadi. (2021). "Analisis Determinasi Penyerapan Anggaran Dengan Perencanaan Anggaran dan Politik Anggaran Sebagai Pemoderasi". *Akurasi: Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 116-131. <https://doi.org/10.29303/akurasi.v4i1.77>
- Ferdinan, F., Isnurhadi, I., Widiyanti, M., & Adam, M. (2020). "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia". *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 17(2), 117-134. <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.11844>
- Harahap, S. A. S., Taufik, T., & Nurzalina. (2020). "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pencatatan Administrasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Empiris pada OPD Kota Dumai)".
- Heru Kreshna Reza, & Melly Susanti. (2022). *Akuntansi Pemerintah Edisi 1* (Joniswan & Dhimas Abimanyu Suhendra, Ed.).
- Kristianingsih, E., Wahyudin, A., & Sukirman, S. (2022). "Determinan Kualitas Penyerapan Anggaran Belanja Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek)". *Business and Economic Analysis Journal*, 2(2), 90-107. <https://doi.org/10.15294/beaj.v2i2.37786>
- Mubarik, Yulmardi, & Achmad, E. (2022). "Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja pendidikan madrasah aliyah negeri di Provinsi Jambi", (Vol. 11, Issue 3).
- Mustafa, R. M., Azhar, N., Suyono, E., Rusmana, O., & Wahyudin, W. (2022). "The Effect of Planning, Management Commitment, and Human Resources Competency on The Absorption of The Goods and Services Budget in The Local Government of Cilacap Region, Central Java". *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 10(2), 129. <https://doi.org/10.29103/jak.v10i2.6961>
- Nawatmi, N. S. (2022). "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Universitas Negeri Semarang)".
- Oktaliza, Y., Ahyaruddin, M., & Putri, A. M. (2020). "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau". In *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal* (Vol. 1, Issue 2). <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>
- Periansya, P., Nurhidayati, N., & Mubarok, M. H. (2022). "Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Aparatur Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Perantara Komitmen Pimpinan". *Jurnal E-Bis*, 6(2), 526-542. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v6i2.986>

- Puluala, M. G. (2021). "Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Dan Pengadaan Barang Dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Salatiga)".
- Rahmawati, Yunita, K., Muhsin, Rusliyawati, & Karpriana, A. P. (2024). "Kejelasan Sasaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi".
- Ramadhani, R., Setiawan, M. A., Jurusan, A., Fakultas, A., Universitas, E., Padang, N., & Jurusan. (2019). "Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/ Jasa Terhadap Penyerahan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat". *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710-726. <http://jea.ppj.unp.ac.id/index.php/jea/issue/view/6>
- Safpremi, Y., Mustika Putri, A., & Ahyaruddin, M. (2022). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Pasaman". *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis* 7(2), 188-199. <http://jurnal.um-palembang.ac.id/balance>
- Saragih, R. J. P., Simanjuntak, A., & Sembiring, Y. N. (2022). "Peran Motivasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Organisasi Perangkat Daerah Kota Pematangsiantar". *Jurnal Ilmiah Accusi*, 4(1), 80-109. <https://doi.org/10.36985/jia.v4i1.372>
- Sartika, D., & Julita Roza, S. (2024). "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Kabupaten Aceh Jaya". In *JAKP: Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Perpajakan* (Vol. 7, Issue 1).
- Sirait, R. J., Sari, E. N., & Astuty, W. (n.d.). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Utara".
- Sirin, A., Indarto, & Saddewisasi, W. (2020). "Determinan Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating Variable". <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Subhiningsih, R. A., Asnawi, S. K., & Sufyati, S. (2023). "Factors Affecting Budget Absorption at Regional Apparatus Organizations". *JTAM (Jurnal Teori Dan Aplikasi Matematika)*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.31764/jtam.v7i1.10267>
- Suharti IH, D., Hizazi, A., & Wahyudi, I. (2023). "Factors Influencing Budget Absorption in Jambi University Public Service Agency Work Unit". *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 8(1), 59-73. <https://doi.org/10.22437/jaku.v8i1.27147>
- Sutono, D. P. S., Respati, N. W., & Safrida, L. (2022). "Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Satker Pusat Di Daerah Lingkup Kemenlhk". *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 12(1), 135-144. <https://doi.org/10.37859/jae.v12i1.3656>
- Tanjung, F. S., Budianto, A., & Lubis, P. A. (2022). "Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Pemerintah Derah Tanjung Jabung Barat Dengan Administrasi Sebagai Variable Moderasi".
- Ulandari, V., Akram, A., & Santoso, B. (2021). "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Dengan Administrasi Sebagai Pemoderasi". *E-Jurnal Akuntansi*, 31(6), 1577. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i06.p18>
- Wirawati, A., Fatimah, S., & Sujadi. (2023). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi NTB Tahun 2020-2022".