

***DETERMINANTS OF BUDGET ABSORPTION IN REGIONAL
WORK UNITS IN JAMBI CITY***

***DETERMINAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH DI KOTA JAMBI***

Nazma Ululbi^{1}*

Zulfanetti²

Candra Mustika³

1) Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi-Indonesia

2)&3) Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi-Indonesia

**) Korespondensi*

Email: nululbi@gmail.com¹⁾, zulfa_netty@unja.ac.id²⁾, candra.mustika@yahoo.com³⁾

ABSTRAK

This study aims to examine the factors that influence budget absorption, namely budget planning, budget implementation, human resources, and procurement of goods and services. The study population included 28 Regional Apparatus Organizations (OPD) in Jambi City, with a total of 84 respondents selected using purposive sampling techniques. Data analysis was conducted using panel data regression methods with the help of the Eviews program version 12. The results showed that all independent variables (budget planning, budget implementation, human resources, and procurement of goods and services) had a positive effect on budget absorption. In addition, these variables were able to explain 99.13% of budget absorption, while the remaining 0.87% was influenced by other factors outside the research model.

Keywords: *Budget Absorption, Regional Government.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran, yaitu perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa. Populasi penelitian mencakup 28 OPD di Kota Jambi, dengan total 84 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi data panel dengan bantuan program Eviews versi 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, dan pengadaan barang dan jasa) berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Selain itu, variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan penyerapan anggaran sebesar 99,13%, sementara sisanya 0,87% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Kata Kunci: Penyerapan Anggaran, Pemerintah Daerah

1. PENDAHULUAN

Sebagai negara yang sedang giat membangun, peran pemerintah sangat dibutuhkan untuk memberikan dorongan yang lebih kuat dan cepat bagi pergerakan roda perekonomian. Peran pemerintah disini dapat dinyatakan dalam bentuk mengoptimalkan pengelolaan potensi daerah dan sumber daya manusia yang memberikan manfaat terhadap masyarakat. Hal tersebut dapat terlaksana jika segala sesuatunya dilakukan secara efektif dan efisien, tetapi pada kenyataannya masih banyak hal-hal yang diharapkan oleh masyarakat terhadap pemerintah untuk peningkatan kesejahteraan tidak dapat terpenuhi. Salah satu faktor penyebabnya adalah rendahnya penyerapan anggaran yang masih sering terjadi. Persentase mengenai serapan anggaran yang rendah ini tidak diatur dalam Undang-Undang mengenai anggaran, tetapi pada saat menjelang akhir tahun anggaran instansi pemerintah berusaha menyerap anggaran mendekati 100%, agar tidak ditetapkan penyerapan anggarannya rendah (Mubarik et al., 2022).

Salah satu permasalahan dalam anggaran pemerintah adalah penyerapan anggaran yang cenderung rendah di awal tahun dan menumpuk di akhir tahun menyebabkan ketidakmerataan penyerapan anggaran (Suwarni, 2018). World Bank, 2015 juga menyebut bahwa negara-negara berkembang seperti halnya Indonesia mempunyai permasalahan yang seragam dalam penyerapan anggaran yang disebut “*slow back-loaded*”, artinya penyerapan rendah pada awal sampai tengah tahun anggaran, namun melonjak memasuki akhir tahun anggaran. Rendahnya penyerapan anggaran merupakan masalah klasik, hal ini terus terjadi setiap tahunnya. Keterlambatan realisasi anggaran yang menumpuk di akhir tahun berdampak pada kualitas kinerja pemerintah. Permasalahan ini dapat menghambat proyek yang ada dan akhirnya mengganggu laju pertumbuhan perekonomian didaerah tersebut (Iqbal, 2018).

Penyerapan anggaran termasuk salah satu faktor yang menjadi indikator keberhasilan dari program-program kebijakan yang telah dilakukan oleh suatu pemerintahan. Penyerapan anggaran adalah pencairan dari realisasi anggaran sesuai yang tertera pada Laporan Realisasi Anggaran (LRA) (Ramadhani, 2019). Anggaran belanja akan terserap secara maksimal apabila anggaran tersebut direalisasikan dengan sebaik-baiknya (Pratiwi, 2024). Semakin optimal penyerapan anggaran untuk realisasi kegiatan, maka akan berdampak pada semakin banyak fasilitas umum dan pelayanan publik yang dapat dinikmati oleh masyarakat. Oleh karena itu dalam pemerintah daerah harus fokus pada kegiatan-kegiatan yang lebih produktif sehingga tidak menimbulkan uang daerah yang menganggur (BPKP, 2011).

Besaran persentase penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah dapat dilihat dari nilai realisasi anggaran terhadap nilai anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Kota Jambi Tahun 2020 – 2024 bahwa penyerapan anggaran Kota Jambi pada tahun 2020 hingga tahun 2024 memiliki persentase yang tinggi, nilai tersebut mencerminkan penyerapan yang sangat baik. Idealnya, anggaran yang dialokasikan harus sepenuhnya diserap untuk memastikan semua program dan kegiatan yang

direncanakan dapat dilaksanakan secara optimal. Secara prakteknya, persentase penyerapan yang mendekati atau di atas 90% dianggap sangat baik.

Namun, penyerapan anggaran yang mendekati 100% memerlukan perhatian terhadap kualitas penggunaan anggaran. Pemerintah daerah harus memastikan bahwa anggaran yang terserap digunakan secara efektif dan menghasilkan output yang berkualitas. Penyerapan yang tinggi tidak selalu berarti semua program dan kegiatan dilaksanakan dengan baik. Kelemahan dari penyerapan anggaran yang tinggi dapat terjadi jika tujuan utamanya hanya untuk menunjukkan penyerapan maksimal agar anggaran APBD tahun berikutnya tidak dikurangi. Fenomena ini dapat menyebabkan munculnya proyek atau kegiatan yang tidak prioritas atau tidak bermanfaat bagi masyarakat, mengakibatkan inefisiensi, pemborosan, dan hasil yang tidak sesuai harapan (Ningtyas, 2020).

Fenomena penyerapan anggaran ini terjadi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Jambi. Keterlambatan penyerapan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi penyerapan anggaran diantaranya meliputi kesiapan satuan kerja dalam melaksanakan program dan kegiatan, pemahaman satuan kerja dalam mekanisme pelaksanaan pencairan anggaran, sumber daya manusia, dan proses dalam pengadaan barang dan jasa.

Dalam penelitian yang dilakukan La Ode Alibar dkk (2022), bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penyerapan anggaran. Hal ini berarti bahwa semakin baik perencanaan anggaran maka akan semakin baik penyerapan anggaran. Kegiatan dan program juga belum dapat dilaksanakan sebelum persetujuan revisi DIPA tersebut disahkan, karena kegiatan dan program tersebut dapat dikategorikan belum ada alokasi anggaran. Sesuai pasal 3 ayat (3) Undang-undang No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menyatakan bahwa setiap pejabat dilarang melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran atas beban APBN/APBD jika anggaran untuk membiayai pengeluaran tersebut tidak tersedia atau tidak cukup tersedia (Irianto, 2022).

Pelaksanaan anggaran juga merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Proses pelaksanaan meliputi 5 pengaturan terhadap pengguna alat – alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya, waktu pelaksanaannya dan dimana tempat pelaksanaannya. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran merupakan upaya – upaya untuk merealisasikan perencanaan anggaran yang telah dibuat (Puluala, 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah Purwati dkk (2021), disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Selain itu, sumber daya manusia juga dinilai sebagai faktor yang mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Sumber Daya Manusia atau pegawai merupakan sumber penggerak yang akan membentuk suatu organisasi maupun perusahaan lebih berkembang

(Fitriasuri & Yuliani, 2022). Dalam upaya mencapai efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting. Pengelolaan anggaran yang tepat guna dan tepat waktu sangat bergantung pada kemampuan SDM yang terlibat, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan anggaran. Hasil penelitian La Ode Alibar dkk (2022), kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Artinya semakin baik kualitas sumber daya manusia maka akan semakin baik penyerapan anggarannya.

Selanjutnya, yang juga mempengaruhi penyerapan anggaran adalah pengadaan barang dan jasa. Pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien menjadi salah satu tujuan utama dalam manajemen pemerintahan dan organisasi. Semakin banyak pengadaan barang/jasa yang dilakukan maka otomatis penyerapan anggaran pun akan semakin banyak. Demikian pula sebaliknya, semakin sedikit pengadaan barang/jasa yang dilakukan maka otomatis penyerapan anggaran pun akan semakin sedikit. Hal ini telah dibuktikan secara empiris oleh Sudarwati, Karamoy, dan Pontoh (2017), yang menemukan bahwa faktor pengadaan barang/jasa yang kurang baik menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya penumpukan realisasi anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian kembali terkait faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Penelitian ini memiliki kontribusi yang penting untuk dilakukan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu subyek penelitian dilakukan di SKPD Kota Kota Jambi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada permasalahan antara lain bagaimana penyerapan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Jambi tahun 2020 – 2024 serta bagaimana pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, SDM, serta pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran pada satuan kerja perangkat daerah di Kota Jambi.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Agency Theory

Agency Theory merupakan cabang dari *game theory* yang mempelajari desain kontrak yang bertujuan untuk memotivasi agen rasional untuk bertindak dengan atas nama prinsipal ketika kepentingan agen bertentangan dengan prinsipal (Scott, 2009). Scott (1997) menemukan bahwa inti utama desain kontrak *Agency Theory* terlelak pada kepentingan agen dan prinsipal yang sejalan dalam menyikapi *conflict of interest*. Dalam sektor publik terdapat dua pihak yang mengadakan kontrak yakni legislatif yang memberikan kewenangan (sebagai prinsipal) dan eksekutif yang menerima kewenangan (sebagai agen) (Arifah, 2012).

2.1.2 Teori *Goal-Setting*

Menurut Robbins dan Judge (2015) teori *Goal-Setting* merupakan teori yang sangat spesifik dan jelas, teori ini berguna untuk mengarahkan ke suatu pencapaian yang lebih tinggi. Teori ini memberikan pandangan secara menyeluruh mengenai motivasi seseorang., tetapi walaupun berpandangan lebih luas yang mencakup tentang pencapaian yang lebih tinggi kita hanya menekankan pada pencairan motivasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan beberapa orang, temuan utama dari *Goal-Setting* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus kompeten, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik terkait kinerja.

2.1.3 *Stewardship Theory* (Teori Pengabdian)

Teori Pengabdian (*Stewardship Theory*) menurut Donaldson dan Davis dalam Raharjo (2010) menjelaskan bahwa manajer bertindak sebagai steward yang mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Teori ini berakar pada psikologi dan sosiologi, menggambarkan hubungan harmonis antara pemilik (*principal*) dan manajemen, di mana manajemen dipercaya untuk mengelola sumber daya secara bertanggung jawab demi kepentingan bersama dan kebutuhan para *stakeholders*.

2.1.4 *Resources Dependence Theory* (Teori ketergantungan sumber daya)

Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resources Dependence Theory/RDT*) menurut Pfeffer dan Salancik (1978) menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengamankan dan mengendalikan sumber daya vital untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kekuatan organisasi. Sumber daya tersebut mencakup modal, pelanggan, pemasok, serta mitra kerja sama, dan dapat dikendalikan melalui penguasaan, kepemilikan, maupun pengaturan akses dan penggunaannya. Menurut Gudono (2014), sumber daya yang efektif dan efisien bagi organisasi meliputi aset, manusia, kemampuan, proses, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan.

2.1.5 Penyerapan Anggaran

Tingkat keberhasilan satuan kerja dalam mengelola anggaran negara ditentukan oleh optimalnya penggunaan dana yang tersedia. Berdasarkan Peraturan Nomor 4 Tahun 2021, penyerapan anggaran yang optimal mencerminkan kemampuan satuan kerja dalam menghasilkan output sesuai target (Widyaningrum, 2017). Halim (2014) menjelaskan bahwa penyerapan anggaran menunjukkan sejauh mana target keuangan yang telah direncanakan dapat direalisasikan dalam periode tertentu, sehingga mencerminkan efektivitas penggunaan anggaran yang telah dialokasikan.

2.1.6 Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran adalah proses strategis yang disusun secara sistematis untuk mengantisipasi dan memaksimalkan potensi masa depan dengan mempertimbangkan kondisi masa kini dan masa lalu (Bastian, 2016). Proses ini dimulai dari penetapan tujuan organisasi, perancangan strategi yang efektif, hingga penyusunan sistem perencanaan yang terintegrasi sebagai panduan pelaksanaan kegiatan. Secara keseluruhan, perencanaan berfungsi sebagai alat manajerial dan proses pengambilan keputusan strategis yang mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjang secara terukur dan terarah.

2.1.7 Pelaksanaan Anggaran

Eksekusi anggaran merupakan proses penggunaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan fiskal. Menurut Rahman (2013), keberhasilan pelaksanaan anggaran sangat bergantung pada kualitas perencanaannya. Meskipun perencanaan yang baik menjadi langkah awal yang penting, implementasinya tetap kompleks karena harus mematuhi berbagai mekanisme dan aturan. Selain itu, perubahan kondisi makroekonomi yang tidak terduga dapat memengaruhi pelaksanaan anggaran, sehingga perlu dilakukan penyesuaian agar tujuan kebijakan tetap tercapai tanpa mengganggu aktivitas dan program kerja.

2.1.8 Sumber Daya Manusia

Teori Ketergantungan Sumber Daya menjelaskan bahwa organisasi memerlukan sumber daya dari lingkungan, terutama sumber daya manusia (SDM), untuk menjalankan kegiatan operasionalnya (Ulfatin & Triwiyanto, 2016). SDM dianggap sebagai aset paling berharga karena perannya dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2006). SDM yang memahami mekanisme anggaran, regulasi, serta prosedur pelaksanaan anggaran akan lebih efektif dalam menyusun, melaksanakan, dan melaporkan penggunaan anggaran. Selain itu, keterampilan teknis dan manajerial yang baik sangat penting agar SDM mampu mengelola sumber daya secara efisien dan mengambil keputusan tepat dalam pelaksanaan program maupun kegiatan organisasi.

2.1.9 Pengadaan Barang dan Jasa

Teori Ketergantungan Sumber Daya menegaskan bahwa organisasi memerlukan dukungan sumber daya dari lingkungan, terutama sumber daya manusia (SDM), sebagai aset utama dalam mencapai tujuan organisasi (Ulfatin & Triwiyanto, 2016; Mathis & Jackson, 2006). SDM yang memahami mekanisme dan regulasi anggaran serta memiliki keterampilan teknis dan manajerial yang baik akan lebih efektif dalam mengelola sumber daya, melaksanakan program, dan mencapai efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

2.2 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai dugaan sementara yang akan diuji kebenarannya melalui analisis data. Perumusan hipotesis didasarkan pada teori-teori yang relevan dan hasil penelitian sebelumnya. Hipotesis dari penelitian ini yaitu :

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H2: Pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H3: Sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H4: Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme, dengan tujuan menguji hipotesis melalui analisis statistik terhadap data yang diperoleh dari populasi atau sampel tertentu (sugiyono, 2014). Data yang digunakan berupa data numerik yang dikumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi, serta bersumber dari data primer dan sekunder seperti LRA, RKA, dan DPA skpd tahun 2020–2024.

Teknik analisis yang digunakan adalah regresi data panel dengan bantuan program *eviews* 12. Model yang digunakan meliputi *common effect*, *fixed effect*, dan *random effect*. Pemilihan model terbaik dilakukan melalui uji chow dan uji hausman. Analisis data dilanjutkan dengan uji koefisien determinasi (r^2), uji F untuk menguji pengaruh simultan variabel independen, dan uji t untuk menguji pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, digunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan dan meringkas data yang telah dikumpulkan agar lebih mudah dipahami sebelum dilakukan analisis lebih lanjut (sugiyono, 2014).

Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu penyerapan anggaran (y), yang diartikan sebagai proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran dengan skala nominal. Variabel independennya terdiri dari beberapa faktor, yaitu perencanaan anggaran (X1), yang mencerminkan rancangan strategis yang disusun secara sistematis untuk mengantisipasi serta memaksimalkan potensi di masa depan dengan mempertimbangkan kondisi masa kini dan masa lalu (skala nominal); pelaksanaan anggaran (X2), yaitu tahap penggunaan sumber daya keuangan dalam mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan (skala nominal); kompetensi sumber daya manusia (X3), yang mencakup kemampuan individu berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (skala likert); serta pengadaan barang dan jasa (X4), yaitu kegiatan memperoleh barang atau jasa oleh instansi pemerintah yang dimulai dari perencanaan kebutuhan hingga penyelesaian seluruh proses pengadaan (skala nominal).

4. HASIL

4.1 Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Jambi Tahun 2020 – 2024

Penyerapan anggaran SKPD Kota Jambi tahun 2020–2024 menunjukkan variasi signifikan antar-perangkat daerah dan tahun. Beberapa SKPD, seperti Dinas Kesehatan, Satpol PP, dan Sekretariat Daerah, secara konsisten mencatat penyerapan di atas 90%, berkat perencanaan matang, koordinasi baik, disiplin administrasi, SDM kompeten, dan pengawasan pimpinan yang efektif.

Sebaliknya, terdapat SKPD yang mengalami perubahan signifikan. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) meningkat tajam dari 44% pada 2020 menjadi 98–109% berkat perbaikan manajemen proyek dan percepatan pelaksanaan. Dinas Pendidikan juga naik hingga 106% pada 2024 karena tambahan program prioritas, sedangkan Dinas Pemuda dan Olahraga melonjak hingga 134% akibat pelaksanaan event besar dan penyesuaian anggaran. Dinas Perdagangan dan Perindustrian mencatat 120% pada 2023, didorong program pemulihan ekonomi dan penguatan UMKM.

Namun, beberapa SKPD justru mengalami penurunan drastis. Dinas Sosial turun dari 78–110% menjadi hanya 3% pada 2024, kemungkinan akibat perubahan regulasi bantuan sosial dan pergeseran prioritas anggaran. BKPSDMD juga turun menjadi 11% karena minimnya realisasi program dan kebijakan restrukturisasi kepegawaian. Adapun Badan Kesbangpol mengalami fluktuasi ekstrem, dari 211% pada 2023 menjadi 65% pada 2024, yang berkaitan dengan kegiatan politik seperti pemilu.

4.2 Pemilihan Teknik Estimasi Regresi Data Panel

Terdapat tiga pendekatan estimasi regresi data panel, yaitu *Common Effect Model*, *Fixed Effect Model*, dan *Random Effect Model*. Pemilihan model terbaik dilakukan melalui uji *Chow* dan uji *Hausman*.

a. Uji *Chow*

Uji *chow* digunakan untuk mengetahui model mana yang lebih baik antara *common effect* dan *fixed effect*.

Tabel 1. Hasil Uji *Chow*

Effects Test	Statistic	d.f.	Prob.
Cross-section F	52.841770	(27,105)	0.0000
Cross-section Chi-square	367.186209	27	0.0000

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan uji *chow* yang ditunjukkan pada tabel 5.2 di atas diperoleh nilai Signifikansi dari *Cross-section Chi-square* dan *Cross-section F* sebesar 0.0000 (kurang dari 5%), sehingga secara statistik H_0 ditolak dan menerima H_a , maka model estimasi yang tepat digunakan pada regresi data panel adalah *Fixed Effect Model*.

b. Uji *Hausman*

Uji *hausman* digunakan untuk mengetahui model mana yang lebih baik antara *random effect* dan *fixed effect*.

Tabel 2. Hasil Uji *Hausman*

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	1119.113984	4	0.0000

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan uji *hausman* yang ditunjukkan pada tabel 5.3 di atas, diperoleh nilai Signifikansi dari *Cross-section random* sebesar 0,0000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga secara statistik H_0 ditolak dan menerima H_a , maka model estimasi yang tepat digunakan pada regresi data panel adalah *Fixed Effect Model*.

4.3 Hasil Estimasi Regresi *Fixed Effect Model* (FEM)

Berdasarkan uji *chow* dan uji *hausman*, model regresi data panel yang tepat untuk digunakan dalam penelitian ini adalah *Fixed Effect Model*. Hasil regresi menggunakan *Fixed Effect Model* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Regresi Data Panel *Fixed Effect Model* (FEM)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.375887	0.235726	5.836800	0.0000
X1	0.122932	0.057809	2.126521	0.0358
X2	0.018605	0.040897	4.669230	0.0000
X4	0.492992	0.089130	5.531162	0.0000

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil estimasi pada Tabel 5.4, estimasi model regresi data panel menggunakan *Fixed Effect Model* dibentuk ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$PYA_{it} = 1,375887 + 0,122932 PRA_{it} + 0,018605 PLA_{it} + 0,492992 PBJ_{it}$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka dapat dijelaskan bahwa:

- a. Berdasarkan persamaan di atas, besarnya konstanta yaitu 1,3758. Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel independen (PRA, PLA, SDM dan PBJ) bernilai 0, maka penyerapan anggaran adalah 5,7600.
- b. Nilai koefisien dari PRA sebesar 0,1229 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan PRA sebesar 1% maka penyerapan anggaran akan naik sebesar 12,29%
- c. Nilai koefisien dari PLA sebesar 0,0186 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan PLA sebesar 1% maka penyerapan anggaran akan naik sebesar 1,86%.
- d. Nilai koefisien dari PBJ sebesar 0,4929 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan PBJ sebesar 1% maka penyerapan anggaran akan naik sebesar 49,29 %.

4.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada regresi data panel merupakan tahap penting untuk memastikan validitas model. Regresi data panel menggabungkan data lintas individu dan runtut waktu sehingga memberikan informasi lebih komprehensif. Berikut tabel hasil uji hipotesis penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.375887	0.235726	5.836800	0.0000
X1	0.122932	0.057809	2.126521	0.0358
X2	0.018605	0.040897	4.669230	0.0000
X3	0.070642	0.038421	1.838644	0.0688
X4	0.492992	0.089130	5.531162	0.0000
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
Root MSE	0.158961	R-squared	0.981057	
Mean dependent var	3.078818	Adjusted R-squared	0.991324	
S.D. dependent var	1.159200	S.E. of regression	0.181576	
Akaike info criterion	-0.373158	Sum squared resid	3.461815	
Schwarz criterion	0.308882	Log likelihood	57.56129	
Hannan-Quinn criter.	-0.095993	F-statistic	502.2800	
Durbin-Watson stat	1.526633	Prob(F-statistic)	0.000000	

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

4.4.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 ditujukan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil regresi dengan *Fixed Effect Model*, diketahui bahwa nilai *Adjusted R-squared* sebesar 0,9913. Hal ini menunjukkan bahwa variasi variabel dependen yaitu penyerapan anggaran secara simultan dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu PRA, PLA, dan PBJ 99,13% sedangkan sisanya 0,87% dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

4.4.2 Hasil Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Hipotesis uji F pada penelitian ini yaitu :

Ho : PRA, PLA, dan PBJ secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Ha : PRA, PLA, dan PBJ secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Dengan kriteria :

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima.

Berdasarkan hasil uji t hitung atau t-statistik sebesar 502,2800 dengan nilai signifikansi sebesar 0,0000 yang artinya $< 0,05$ sehingga H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa variabel PRA, PLA, dan PBJ secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

4.4.3 Hasil Uji t

Uji t-statistik dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Perencanaan Anggaran (PRA)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t-statistik PRA sebesar 2,1265 dengan arah positif dan nilai signifikansi PRA yaitu 0,0358 yang berarti $< 0,05$. Hipotesis untuk PRA pada penelitian ini adalah:

Ho : PRA tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Ha : PRA berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Dengan kriteria :

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima.

Berdasarkan diatas menunjukkan bahwa H_a diterima dan menolak H_o . Maka dapat disimpulkan bahwa PRA berpengaruh positif tetapi signifikan terhadap penyerapan anggaran.

b. Pelaksanaan Anggaran (PLA)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t-statistik PLA sebesar 4.6692 dengan arah positif dan nilai signifikansi PLA yaitu 0,0000 yang berarti $< 0,05$. Hipotesis untuk PLA pada penelitian ini adalah:

Ho : PLA tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Ha : PLA berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Dengan kriteria :

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka Ha ditolak

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka Ha diterima.

Berdasarkan di atas menunjukkan bahwa Ha diterima dan menolak Ho. Maka dapat disimpulkan bahwa PLA berpengaruh positif tetapi signifikan terhadap penyerapan anggaran.

c. Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t-statistik PBJ sebesar 5,5311 dengan arah positif dan nilai signifikansi PBJ yaitu 0,000 yang berarti $< 0,05$. Hipotesis untuk PBJ pada penelitian ini adalah:

Ho : PBJ tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran

Ha : PBJ berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Dengan kriteria :

Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka Ha ditolak

Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka Ha diterima.

Berdasarkan di atas menunjukkan bahwa Ha diterima dan menolak Ho. Maka dapat disimpulkan bahwa PBJ berpengaruh positif tetapi signifikan terhadap penyerapan anggaran.

4.4.4 Analisis Data Per Pernyataan

a. Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan No. 1, seluruh responden (100%) menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa mereka memahami DPA-SKPD yang telah disahkan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan SKPD. Sebanyak 48 responden (59,3%) menyatakan sangat setuju dan 33 responden (40,7%) menyatakan setuju. Tidak ada responden yang menjawab netral, tidak setuju, maupun sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai SKPD memiliki tingkat pemahaman yang sangat baik terhadap DPA-SKPD, yang berfungsi sebagai acuan utama dalam pelaksanaan kegiatan. Dengan dominasi jawaban pada kategori sangat setuju, dapat disimpulkan bahwa pemahaman terhadap DPA-SKPD sudah optimal dan menjadi fondasi penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan program kerja SKPD.

b. Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan No. 2, mayoritas responden (98,8%) menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa pengalaman yang dimiliki memudahkan mereka dalam melaksanakan tugas. Sebanyak 37 responden (45,7%) menyatakan sangat

setuju, 43 responden (53,1%) setuju, dan hanya 1 responden (1,2%) yang menjawab netral. Tidak ada responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai SKPD. Pengalaman yang dimiliki membantu pegawai dalam memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien, serta mengurangi potensi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja pegawai SKPD berkontribusi signifikan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi.

- c. Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan No. 3, mayoritas responden (97,5%) menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa mereka memahami penatausahaan keuangan daerah sesuai dengan Permendagri No. 13 Tahun 2006. Sebanyak 36 responden (44,4%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (53,1%) setuju, dan hanya 2 responden (2,5%) yang menjawab netral. Tidak ada responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman pegawai SKPD terhadap regulasi pengelolaan keuangan daerah tergolong sangat baik. Pemahaman yang tinggi terhadap aturan tersebut mencerminkan adanya kepatuhan dan kesadaran pegawai terhadap prosedur formal, sehingga dapat meminimalkan risiko kesalahan administrasi dan pelanggaran ketentuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pegawai SKPD telah memahami dan menerapkan prinsip-prinsip penatausahaan keuangan daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- d. Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan No. 4, sebagian besar responden (71,6%) menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan dan kompetensi dalam penatausahaan keuangan daerah. Sebanyak 22 responden (27,2%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (44,4%) setuju, 21 responden (25,9%) netral, dan 2 responden (2,5%) tidak setuju. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai SKPD sudah memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam penatausahaan keuangan daerah. Namun, masih terdapat sebagian pegawai yang merasa ragu atau belum sepenuhnya kompeten, sebagaimana terlihat dari adanya respon netral dan tidak setuju. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pegawai dalam penatausahaan keuangan daerah perlu terus ditingkatkan melalui program pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan agar kemampuan tersebut merata di seluruh pegawai.
- e. Berdasarkan hasil kuesioner pada pernyataan No. 5, mayoritas responden (90,1%) menyatakan setuju hingga sangat setuju bahwa mereka sering mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis terkait pengelolaan keuangan daerah. Sebanyak 33 responden (40,7%) menyatakan sangat setuju, 40 responden (49,4%) setuju, 6 responden (7,4%) netral, dan

2 responden (2,5%) tidak setuju. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis dalam bidang pengelolaan keuangan daerah telah berjalan dengan baik dan dirasakan oleh sebagian besar pegawai SKPD. Namun, masih terdapat sebagian kecil pegawai yang belum memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan secara optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan sudah efektif, tetapi tetap perlu ditingkatkan dan diperluas agar seluruh pegawai dapat memperoleh kesempatan peningkatan kompetensi secara merata.

5. PEMBAHASAN

5.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Artinya, semakin baik perencanaan anggaran yang disusun oleh Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Jambi, semakin tinggi pula tingkat realisasi penyerapan anggaran. Temuan ini mendukung hipotesis pertama serta sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya seperti Ramdhani dan Anisa (2017) dan Elim et al. (2018). Penelitian-penelitian terdahulu juga menekankan bahwa perencanaan yang baik mempermudah pelaksanaan anggaran. Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan meliputi ketepatan waktu penetapan, kesesuaian proyek, kemampuan adaptasi, dan kompetensi pegawai dalam penyusunan dokumen. Penelitian ini berkontribusi bagi Pemerintah Kota Jambi dalam memperbaiki ketepatan waktu perencanaan, memperkuat sistem monitoring, serta meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dan evaluasi berkelanjutan.

5.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Artinya, semakin efektif pelaksanaan anggaran melalui pengelolaan yang cermat, pengeluaran tepat waktu, dan kepatuhan terhadap prosedur maka semakin tinggi pula tingkat realisasi anggaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Widodo (2020) serta Halim dan Putra (2020) yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran yang efektif dan tepat waktu dapat meningkatkan penyerapan serta mengurangi sisa anggaran yang tidak terpakai. Berdasarkan Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*), keberhasilan pelaksanaan anggaran dipengaruhi oleh kejelasan dan spesifikasi tujuan organisasi. Dalam konteks ini, anggaran berfungsi sebagai tujuan formal yang mengarahkan program dan kegiatan organisasi. Jika tujuan anggaran dirumuskan secara jelas, terukur, dan realistis, perangkat daerah akan lebih fokus dalam merealisasikan target belanja, sehingga penyerapan anggaran dapat tercapai secara optimal.

5.3 Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa SDM pada SKPD di Kota Jambi memiliki pemahaman yang baik terhadap dokumen anggaran, aturan keuangan, dan pengalaman kerja, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan serta mempercepat penyerapan anggaran. Namun, masih terdapat sebagian pegawai yang merasa kurang kompeten atau belum mendapat pelatihan secara optimal. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM melalui pemerataan pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengelolaan pengalaman kerja menjadi hal penting untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran. Pemerintah daerah perlu terus meningkatkan kualitas SDM karena kinerja organisasi publik sangat bergantung pada kemampuan individu yang menjalankannya (Nugroho, 2017). Berdasarkan Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory*), organisasi publik seperti SKPD bergantung pada pemanfaatan sumber daya, terutama SDM, untuk mencapai tujuan. Dalam konteks ini, SDM merupakan sumber daya internal yang krusial bagi keberhasilan pengelolaan keuangan daerah. Penyerapan anggaran tidak hanya ditentukan oleh dana yang tersedia, tetapi juga oleh kemampuan SDM dalam mengelola ketergantungan terhadap sumber daya lain seperti regulasi, informasi, dan koordinasi antarunit. Dengan demikian, semakin tinggi kualitas dan kapasitas SDM, semakin optimal pula tingkat penyerapan anggaran SKPD.

5.4 Pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan barang dan jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran. Artinya, semakin efisien dan efektif proses pengadaan dilakukan melalui perencanaan matang, spesifikasi jelas, tender yang transparan, serta manajemen kontrak yang baik maka semakin tinggi pula tingkat penyerapan anggaran instansi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Indah Purwati dkk. (2021), Rifka Ramadhani (2019), M. Irfan Tofani (2020), Teguh Adi Wibowo (2018), dan Alimuddin (2018) yang sama-sama menunjukkan adanya pengaruh positif antara pengadaan barang dan jasa dengan penyerapan anggaran. Proses pengadaan yang tepat waktu dan sesuai prosedur berperan penting dalam memperlancar realisasi anggaran serta memastikan kegiatan pembangunan dan pelayanan publik berjalan sesuai rencana. Sebaliknya, keterlambatan lelang, kendala administrasi, atau kurangnya koordinasi dapat menghambat penyerapan anggaran.

Dalam perspektif *Stewardship Theory*, pejabat pengadaan dan pengelola anggaran dipandang sebagai stewards yang bertanggung jawab untuk bekerja demi kepentingan organisasi dan publik. Dengan menjunjung integritas, profesionalisme, serta komitmen terhadap prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, keadilan, dan akuntabilitas, aparatur diharapkan tidak hanya mematuhi aturan formal, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pengadaan mendukung kelancaran serta optimalisasi penyerapan anggaran.

6. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, penyerapan anggaran SKPD di Kota Jambi dari 2020-2024 bervariasi signifikan. Beberapa dinas seperti Kesehatan, Satuan Polisi Pamong Praja, dan Sekretariat Daerah Kota Jambi konsisten berkinerja tinggi (>90%). Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang serta Dinas Pendidikan menunjukkan peningkatan penyerapan yang drastis. Namun, beberapa dinas seperti Dinas Sosial dan Badan Kepegawaian mengalami penurunan tajam, sementara Badan Kesatuan Bangsa dan Politik serta Dinas Pemuda dan Olahraga menunjukkan fluktuasi ekstrem, bahkan melebihi 200% penyerapan pada tahun-tahun tertentu.

Perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, sumber daya manusia, serta pengadaan barang dan jasa semuanya berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran pada SKPD di Kota Jambi. Perencanaan yang baik meningkatkan realisasi anggaran, pelaksanaan yang rutin dan efisien meminimalkan kendala penyerapan, kualitas SDM yang tinggi mendorong kinerja pengelolaan anggaran, dan proses pengadaan yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kemampuan instansi dalam menyerap anggaran yang dialokasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alibar, L. ode., Anto, L. ode., & Hadisantoso, E. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Di Kota Kendari. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP)*. 7(1), 113, DOI : 10.33772/jjep.v7i1.21708.
- Arifah, D. A. (2012). Praktek Teori Agensi pada Entitas Publik dan Non Publik. *Prestasi*, 9(1), 85–95.
- Bastian, Indra. (2016). Audit Sektor Publik. Edisi 3. *Salemba Empat*. Jakarta.
- BPKP . (2011). Menyoal Penyerapan Anggaran. *Paris Review*. Yogyakarta.
- Cahyaningrum, D. A. (2024). Pengaruh Kualitas Produk, Persepsi Harga, Dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Smartphone Samsung (Studi Pada Konter Cm Seluler Mranggen Demak). *Skripsi Universitas Semarang*. Semarang.
- Fitriasuri, F., & Yuliani, R. (2022). Penyerapan Anggaran Berdasarkan Perencanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Komitmen Organisasi. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*. 18(2), 239-253, DOI : 10.35449/jemasi.v18i2.606.
- Halim, A. (2014). Manajemen Keuangan Sektor Publik problematika penerimaan dan pengeluaran pemerintah. *Salemba Empat*. Jakarta.
- Iqbal, M. (2018). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi. *Tesis Universitas Hasanuddin*. Makassar.

- Irianto. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pencatatan Administratif, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Siak. *Perpustakaan Universitas Islam Negeri Riau*. Riau.
- Jauhari. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Wilayah Pembayaran KPPN Bandung I dan KPPN Bandung II. *Tesis Universitas pasundan*. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. *Salemba Empat*. Jakarta.
- Mubarik., Yulmardi., & Achmad, E. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada satuan kerja pendidikan madrasah aliyah negeri di Provinsi Jambi. *e-Jurnal Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan*. Jambi. 11(3), 151-162, DOI: 10.22437/jels.v11i3.23283.
- Muhammad, A. N. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Yogyakarta, 1-61.
- Ningtyas, W. P. M. (2020). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Kualitas Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa, Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. *Universitas Muhammadiyah Magelang*. Magelang.
- Nugroho, R., & S. Alfarisi. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah: Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Jurnal BPPK*. 10(1), 22–37.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–148.
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh Regulasi, Politik Anggaran, Perencanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia Dan Pengadaan Barang/ Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*. Padang. 1(2), 710-726, DOI: 10.24036/jea.v1i2.104.
- Scott, W. R. (1997). *Financial Accounting Theory*. New Jersey Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2009). *Financial Accounting Theory (Fifth Edit)*. New Jersey Prentice Hall.
- Smith, R. W., & Bertozzi, M. (2010). Principals and Agents: An Explanatory Model for Public Budgeting. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 10(3), 325–353.
- Sudarwati, N., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Identifikasi Faktor-Faktor Penumpukan Realisasi Anggaran Belanja di Akhir Tahun (Studi Kasus

- pada Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Manado). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill"*. 8(1), 129-138. DOI: 10.35800/jjs.v8i1.15332.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. *Penerbit Alfabeta*. Bandung.
- Suwarni, D. E. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kota Surabaya (Studi pada SKPD Dinas PU Bina Marga dan Pemantusan. Universitas Negeri Surabaya). *Ejournal unesa*. Surabaya. 6(5), 1-7. DOI: 10.26740/publika.v6n5.p%25p.
- Ulfatin, N & Triwiyanto, T. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan Jakarta. *PT Raja Grafindo Persada*. Jakarta.
- Wijayanti, A. W., Muluk, M. R. K., & Nurpratiwi, R. (2012). Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja. *Wacana*, 14(3), 10–17.
- Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualias Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. *Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, 5(1), 90–97.