

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN
ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI
ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG**



TESIS

Oleh:

GITA VARINA PUTRI

MANAJEMEN

242510012

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN-S2
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG**

2026

**PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN
ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI
ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA
DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG**



**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar**

MAGISTER MANAJEMEN

Oleh:

GITA VARINA PUTRI

MANAJEMEN

242510012

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN-S2
UNIVERSITAS BINA DARMA
PALEMBANG**

2026

Halaman Pengesahan Pembimbing Tesis


Judul Tesis: PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN, DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG

Oleh GITA VARINA PUTRI , NIM 242510012, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Pembimbing Program Studi Manajemen-S2 konsentrasi MANAJEMEN KEUANGAN, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 23 Februari 2026 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 23 Februari 2026
Mengetahui,
Program Studi Manajemen- S2
Universitas Bina Darma
Ketua,


.....
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Pembimbing,


.....
Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M.

Halaman Pengesahan Penguji Tesis

Judul Tesis: PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN, DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG

Oleh GITA VARINA PUTRI , NIM 242510012, Tesis ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Penguji Program Studi Manajemen – S2 konsentrasi MANAJEMEN KEUANGAN, Program Pascasarjana Universitas Bina Darma pada 31 Agustus 2024 dan telah dinyatakan LULUS.

Palembang, 23 Februari 2026
Mengetahui,
Program Pascasarjana
Universitas Bina Darma
Direktur



.....
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

Penguji I

.....
Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M.

Penguji II,

.....
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Penguji III,

.....
Dr. Septiani Fransisca, S.E., M.Si., Ak.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : GITA VARINA PUTRI

NIM : 242510012

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis Saya (Tesis, Skripsi, Tugas Akhir) ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik (Magister, Sarjana, dan Ahli Madya) di Universitas Bina Darma;
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian Saya sendiri dengan arahan tim pembimbing;
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dikutip dengan mencantumkan nama pengarang dan memasukkan ke dalam daftar pustaka;
4. Karena yakin dengan keaslian karya tulis ini, Saya menyatakan bersedia Tesis/Skripsi/Tugas Akhir, yang Saya hasilkan di unggah ke internet;
5. Surat Pernyataan ini Saya tulis dengan sungguh-sungguh dan apabila terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka Saya bersedia menerima sanksi dengan aturan yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Demikian Surat Pernyataan ini saya buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 23 Februari 2026
Yang Membuat Pernyataan,



GITA VARINA PUTRI
NIM. 242510012

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan belanja langsung terhadap realisasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Sosial Kota Palembang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam pengelolaan anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sebanyak 95 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Sebaliknya, belanja langsung berpengaruh negatif terhadap realisasi anggaran, yang mengindikasikan bahwa peningkatan belanja langsung tidak selalu diikuti dengan peningkatan tingkat realisasi anggaran. Komitmen organisasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap realisasi anggaran. Namun, komitmen organisasi belum mampu memediasi secara optimal hubungan antara belanja langsung dan realisasi anggaran. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan realisasi anggaran tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis penganggaran, tetapi juga oleh faktor perilaku aparatur melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan, efektivitas pelaksanaan anggaran, serta penguatan komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan realisasi anggaran pada instansi pemerintah daerah.

Kata kunci: Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Belanja Langsung, Komitmen Organisasi, Realisasi Anggaran.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of budget planning, budget implementation, and direct expenditure on budget realization, with organizational commitment as a mediating variable at the Social Service Office of Palembang City. This research employs a quantitative approach using a survey method. The research population consists of all employees involved in budget management at the Social Service Office of Palembang City, with a census sampling technique involving 95 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results indicate that budget planning and budget implementation have a positive and significant effect on budget realization. In contrast, direct expenditure has a negative effect on budget realization, indicating that an increase in direct expenditure is not always followed by an increase in the level of budget realization. Organizational commitment is proven to act as a mediating variable that strengthens the influence of budget planning and budget implementation on budget realization. However, organizational commitment has not been able to optimally mediate the relationship between direct expenditure and budget realization. This study emphasizes that the success of budget realization is not solely determined by technical aspects of budgeting, but also by behavioral factors of government officials through organizational commitment. Therefore, improving the quality of budget planning, enhancing the effectiveness of budget implementation, and strengthening organizational commitment are important factors in optimizing budget realization in local government institutions.

Keywords: *Budget Planning, Budget Implementation, Direct Expenditure, Organizational Commitment, Budget Realization.*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Kesuksesan bukan tentang seberapa cepat, tetapi seberapa konsisten dalam berusaha.”

KUPERSEMBAHKAN KEPADA

- ❖ Kedua orang tuaku
- ❖ Anakku tersayang
- ❖ Suamiku yang selalu menyemangati dan membantuku
- ❖ Saudara-Saudaraku
- ❖ Dosen Pembimbing yang selalu membantu proses Tugas Akhirku
- ❖ Almamater Tercinta
- ❖ Sahabat dan Teman-temanku

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT berkat rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul **PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG**. Penyusunan tesis ini tidak akan berjalan dengan baik dan lancar tanpa adanya doa, dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Sunda Ariana, M.Pd., M.M., selaku Rektor Universitas Bina Darma
2. Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Bina Darma
3. Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Bina Darma
4. Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, ilmu, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan tesis dan perkuliahan ini dengan baik.
5. Dr. Septiani Fransisca, S.E., M.Si., Ak dan Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu untuk hadir

selama proses ujian serta memberikan saran dan masukan untuk memperbaiki tulisan ini menjadi lebih baik.

6. Seluruh Dosen Magister Manajemen Universitas Bina Darma atas segala ilmu dan dedikasi yang telah diberikan selama masa perkuliahan saya.
7. Seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Palembang yang telah membantu dalam pengambilan data dan kelancaran tesis ini.
8. Kedua Orang Tuaku yang sangat saya hormati dan cintai, Papa Dr. Farhat Syukri, S.E., M.M. dan Mama Lina Ernalina, S.Sos yang telah menyayangi, memberikan semangat, dan selalu mendo'akan anaknya tanpa lelah.
9. Kepada suamiku tercinta Riyan Ramadhan dan anak kesayanganku Kaysan Atharya Ghiffari yang selalu menyemangati dan membantuku.
10. Sahabat dan teman seperjuangan di MM 43.
11. Pihak-pihak lain yang turut berpengaruh dalam proses penyelesaian tesis ini dan tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Sebagai penutup, penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati memohon maaf atas segala kekurangan yang ada serta terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun.

Palembang, 23 Februari 2026

Penulis,



Gita Varina Putri

DAFTAR ISI

COVER TESIS	i
HALAMAN DEPAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI TESIS	iv
SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II	11
LANDASAN TEORI	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. <i>Goal Setting Theory</i>	11
2.1.2. <i>Agency Theory</i>	12
2.1.3. Realisasi Anggaran	13
2.1.4. Perencanaan Anggaran	14
2.1.5. Pelaksanaan Anggaran	15
2.1.6. Belanja Langsung	17
2.1.7. Komitmen Organisasi	18
2.2. Penelitian Terdahulu	20
2.3. Kerangka Berpikir	24
2.4. Hipotesis Penelitian	24

2.4.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran	24
2.4.2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran.....	26
2.4.3. Pengaruh Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran.....	28
2.4.4. Pengaruh Perencanaan Anggaran Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran.....	29
2.4.5. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran	30
2.4.6. Belanja Langsung berpengaruh positif Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran.....	31
BAB III.....	33
METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	33
3.2. Populasi dan Sampel	33
3.3. Jenis Data	34
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	34
3.5. Metode Pengumpulan Data	36
3.6. Teknik Analisis Data.....	37
3.6.1. Model Pengukuran atau Outer Model	39
3.6.2. Evaluasi Model Struktural.....	41
BAB IV	42
PEMBAHASAN	42
4.1. Hasil Penelitian.....	42
4.1.1. Profil Singkat Perusahaan	42
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan	43
4.1.3. Struktur Organisasi.....	44
4.1.5. Deskripsi Data Responden	46
4.1.6. Deskripsi Variabel Penelitian	51
4.1.6.1. Variabel Perencanaan Anggaran (X1)	51
4.1.6.2. Variabel Pelaksanaan Anggaran (X2).....	52
4.1.6.3. Variabel Belanja Langsung (X3).....	53
4.1.6.4. Variabel Realisasi Anggaran (Y).....	55
4.1.6.5. Variabel Komitmen Organisasi (Z)	56
4.1.7. Hasil Pengujian SEM PLS	57

4.1.7.1.	Uji Validitas.....	57
4.1.7.1.3.	Average Variance Extracted (AVE).....	62
4.1.7.2.	Discriminant Validity Test.....	63
4.1.7.3.	Uji Reliabilitas	65
4.1.7.4.	Structural Model Analysis (Inner Model)	66
4.1.7.4.1.	Coefficient of Determination R ² (R-Square)	67
4.1.7.4.2.	Q-Square	67
4.1.7.4.3.	F-Square	68
4.1.8.	Hasil Uji Hipotesis	69
4.2.	Pembahasan	73
4.2.1.	Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran	73
4.2.2.	Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran	75
4.2.3.	Pengaruh Belanja Langsung terhadap Realisasi Anggaran.....	77
4.2.4.	Pengaruh Perencanaan Anggaran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang	79
4.2.5.	Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang	81
4.2.6.	Pengaruh Belanja Langsung Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang	82
BAB V	84
KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1.	Kesimpulan.....	84
5.2.	Saran.....	85
5.3.	Rekomendasi untuk Peneliti Selanjutnya	87
5.4.	Implikasi Penelitian	87
1.	Implikasi Teoretis	88
2.	Implikasi Praktis.....	88
3.	Implikasi Kebijakan	88
DAFTAR PUSTAKA	90
DAFTAR LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Dinas Sosial Kota Palembang	2
Tabel 1. 2 Tabel Anggaran dan Realisasi Belanja Langsung	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	35
Tabel 3. 2 Skala Likert	37
Tabel 3. 3 Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran Rule of Thumb	40
Tabel 3. 4 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	41
Tabel 4. 1 Data Distribusi Sampel Penelitian.....	45
Tabel 4. 2 Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden	46
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan	51
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan	52
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan	54
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan	55
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan	56
Tabel 4. 8 Loading Factor	61
Tabel 4. 9 Average Variance Extracted (AVE)	62
Tabel 4. 10 Discriminant Validity Test	63
Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 4. 12 Coefficient of Determination R ² (R-Square)	67
Tabel 4. 13 Q-Square.....	67
Tabel 4. 14 F-Square	68
Tabel 4. 15 Path Coefficient.....	69
Tabel 4. 16 Specific Indirect Effect.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	24
Gambar 4. 2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Gambar 4. 3 Data Responden Berdasarkan Usia Responden	48
Gambar 4. 4 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden.....	49
Gambar 4. 5 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	50
Gambar 4. 6 Outer Model	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup.....	110
Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian	111
Lampiran 3 Hasil Output Smart PLS Penelitian	115
Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Perencanaan Anggaran	120
Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Pelaksanaan Anggaran.....	123
Lampiran 6 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Belanja Langsung	126
Lampiran 7 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Realisasi Anggaran.....	129
Lampiran 8 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi.....	132
Lampiran 9 Dokumentasi Penyebaran Kuisisioner	135
Lampiran 10 Lembar Konsultasi Tesis & SK Pembimbing.....	137
Lampiran 11 Lembar Perbaikan Tesis.....	140
Lampiran 12 Publikasi Jurnal Internasional / LOA	141

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Anggaran adalah alat penting dalam manajemen keuangan sektor publik yang berperan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dan efektif demi mencapai target organisasi. Di Indonesia, perencanaan anggaran pemerintah daerah diatur dengan ketat melalui regulasi seperti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah. Perencanaan yang matang diharapkan dapat menghasilkan dokumen anggaran yang realistis, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Realisasi Anggaran Pendapatan Daerah (APBD) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan keuangan daerah. Realisasi Anggaran Pendapatan merupakan proses atau capaian yang menggambarkan jumlah pendapatan yang berhasil diterima atau dikumpulkan oleh pemerintah daerah dalam suatu periode tertentu, dibandingkan dengan target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Realisasi ini mencerminkan tingkat ketercapaian rencana pendapatan yang direncanakan dalam anggaran terhadap kondisi aktual (Lubis *et al.*, 2025). Setiap unit memiliki kewajiban untuk menyusun Laporan Realisasi Anggaran (LRA), karena informasi yang termuat di dalamnya sangat bermanfaat untuk menilai sumber daya ekonomi, akuntabilitas, serta kepatuhan entitas pelapor terhadap ketentuan anggaran yang telah ditetapkan (Ramahadiyanti *et al.*, 2025).

Kinerja Dinas Sosial Kota Palembang dalam mengelola anggaran menjadi cerminan efektivitas tata kelola keuangan daerah. Realisasi anggaran yang optimal pada Dinas Sosial Kota Palembang menjadi indikator keberhasilan program-program seperti bantuan sosial, pemberdayaan masyarakat, penanggulangan kemiskinan, dan pelayanan bagi penyandang disabilitas. Seringkali terjadi kesenjangan antara target anggaran yang ditetapkan dengan realisasi belanja yang dicapai. Fenomena ini menunjukkan adanya kemungkinan masalah dalam proses perencanaan, implementasi, dan pengeluaran anggaran. Berikut tabel laporan realisasi Anggaran yang dimiliki oleh Dinas Sosial Kota Palembang:

Tabel 1. 1 Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Dinas Sosial Kota Palembang

No.	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
1	2021	11.578.326.995	11.133.417.727	96,16
2	2022	13.094.337.189	12.568.444.633	95,98
3	2023	19.440.157.283	17.053.695.495	87,72
4	2024	17.958.056.714	16.472.288.579	91,72

Sumber: Laporan Keuangan Dinas Sosial Kota Palembang, 2025

Berdasarkan data pada tabel laporan realisasi anggaran Dinas Sosial Kota Palembang dari tahun 2021 hingga 2024, terlihat bahwa terdapat fluktuasi baik dalam jumlah anggaran yang dialokasikan maupun dalam tingkat pencapaian realisasinya. Tahun 2021 anggaran yang dialokasikan sebesar Rp11.578.326.995 dengan realisasi sebesar Rp11.133.417.727, sehingga tingkat pencapaian realisasi anggaran mencapai 96,16%. Tahun berikutnya, yaitu 2022, anggaran mengalami peningkatan menjadi Rp13.094.337.189 dengan realisasi sebesar Rp12.568.444.633, menghasilkan pencapaian realisasi sebesar 95,98%, sedikit lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya.

Tahun 2023 terjadi lonjakan signifikan dalam jumlah anggaran yang dialokasikan, yaitu mencapai Rp19.440.157.283. Realisasi anggaran hanya sebesar Rp17.053.695.495, dengan tingkat pencapaian menurun cukup tajam menjadi 87,72%. Penurunan pencapaian ini mengindikasikan adanya tantangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan yang direncanakan. Tahun 2024, alokasi anggaran menurun menjadi Rp17.958.056.714, dan realisasi sebesar Rp16.472.288.579, dengan tingkat pencapaian yang membaik menjadi 91,72%.

Secara keseluruhan Dinas Sosial Kota Palembang mampu merealisasikan anggaran di atas 90% pada sebagian besar tahun, fluktuasi yang terjadi menunjukkan perlunya evaluasi terhadap efektivitas perencanaan dan implementasi anggaran, serta pengelolaan belanja langsung. Hal ini penting agar alokasi dana yang telah ditetapkan dapat direalisasikan secara optimal dan memberikan dampak maksimal bagi pelayanan sosial kepada masyarakat.

Tabel 1. 2 Tabel Anggaran dan Realisasi Belanja Langsung

No.	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
1	2021	4.954.483.040	4.674.461.579	94,34%
2	2022	6.285.325.028	6.007.099.130	95,57%
3	2023	12.604.579.283	10.532.655.672	83,56%
4	2024	6.473.606.591	6.213.928.158	95,98%

Sumber: Laporan Keuangan Dinas Sosial Kota Palembang, 2025

Berdasarkan Tabel 1.2, realisasi belanja langsung tahun 2021–2024 menunjukkan kinerja yang relatif baik dengan tingkat pencapaian umumnya di atas 90%. Pada tahun 2021 dan 2022, realisasi anggaran mencapai 94,34% dan 95,57%, menandakan pelaksanaan anggaran yang cukup efektif. Namun, pada tahun 2023 terjadi peningkatan anggaran yang signifikan tetapi tidak diikuti

dengan penyerapan optimal, sehingga persentase pencapaian menurun menjadi 83,56%. Kondisi ini mengindikasikan adanya kemungkinan kendala dalam perencanaan atau pelaksanaan program. Selanjutnya, pada tahun 2024 tingkat pencapaian kembali meningkat menjadi 95,98%, yang menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan anggaran. Secara keseluruhan, fluktuasi tersebut menegaskan pentingnya perencanaan dan pengendalian anggaran agar realisasi belanja dapat berjalan lebih maksimal.

Berlandaskan pada wawancara kepada bagian keuangan dan perencanaan yang dilakukan penulis, realisasi hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, perencanaan anggaran yang kurang tepat dapat menyebabkan alokasi dana tidak sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan, sehingga menghambat proses penyerapan anggaran secara optimal. Kedua, implementasi anggaran yang tidak efisien, seperti keterlambatan pelaksanaan program atau kendala dalam pengadaan, turut menurunkan tingkat realisasi. Ketiga, struktur belanja langsung yang tidak terencana secara matang dapat mengakibatkan penggunaan anggaran tidak maksimal, terutama jika kegiatan tidak dapat dijalankan tepat waktu. Keempat, perubahan kebijakan baik di tingkat pusat maupun daerah sering kali memengaruhi fokus anggaran, yang menyebabkan revisi atau pengalihan program. Faktor lainnya adalah kapasitas sumber daya manusia yang belum merata dalam memahami teknis pengelolaan anggaran, serta faktor eksternal seperti kondisi sosial, politik, atau keadaan darurat yang tidak terduga, yang dapat mengganggu jalannya program dan menyebabkan anggaran tidak terserap secara penuh.

Realisasi anggaran dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pelaksanaan Anggaran, Regulasi dan Kebijakan Pemerintah, Koordinasi antar unit dan Proses Pengadaan Barang. Penelitian Kadek Wiraastuti *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa faktor perencanaan yang realistis, terukur, dan berbasis kinerja dapat meningkatkan efektivitas penggunaan dana publik di lingkungan pemerintahan daerah. Peneliti Rahayu & Isnowati (2024) menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif terhadap realisasi anggaran pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Aparatur yang memiliki pemahaman teknis dan kedisiplinan tinggi terbukti mampu mempercepat proses pelaksanaan dan meningkatkan penyerapan anggaran daerah. Faktor ketiga, pelaksanaan anggaran yang tepat waktu dan sesuai mekanisme dapat meningkatkan efektivitas penggunaan dana serta meminimalkan sisa lebih perhitungan anggaran di akhir tahun anggaran (Ni Kadek *et al.*, 2024). Penelitian Erliyani & Sulastiningsih (2023) di Kabupaten Magelang yang menemukan bahwa faktor perubahan regulasi dan lambatnya proses administrasi menjadi salah satu penyebab utama rendahnya realisasi anggaran belanja pada satuan kerja perangkat daerah. Efektivitas pelaksanaan anggaran sangat bergantung pada sinergi antarbidang dalam birokrasi daerah, termasuk dalam proses pengadaan barang dan jasa yang harus dilakukan secara transparan dan efisien (Tanor *et al.*, 2024).

Penelitian Yunus & Abidin (2023) mengatakan perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor signifikan yang memengaruhi tingkat realisasi anggaran pemerintah daerah, di mana perencanaan yang matang membantu

mengarahkan pelaksanaan program agar sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Penelitian yang dilakukan Sukarno (2021) menunjukkan variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo tahun 2015-2019. Hasil yang berbeda dari Penelitian Mbado & Mbate (2022) bahwa variabel perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel realisasi anggaran pada Dinas Kesehatan Kota Kupang.

Erliyani & Sulastiningsih (2023) Pelaksanaan anggaran merupakan tahapan pengelolaan keuangan yang harus dilaksanakan setelah proses perencanaan anggaran selesai. Pelaksanaan anggaran dilakukan dengan koordinasi yang baik di semua tingkatan pada semua instansi / dinas dan satuan pelaksana yang terkait, untuk menghindari adanya tumpang tindih atau *over lapping*. Oleh karena itu, semakin baik pelaksanaan anggaran, maka akan dapat mempengaruhi realisasi anggaran. Puluala (2021) pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran daerah pada organisasi perangkat daerah Kota Salatiga Sedangkan Pradila *et al.*, (2024) pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Belanja langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran karena pengelolaan belanja yang tepat dapat meningkatkan efisiensi penggunaan dana sebagaimana dibuktikan oleh Peneliti Rediyono *et al.*, (2022) mengatakan belanja langsung berpengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan. Namun tidak sejalan dengan penelitian Darwanis &

Saputra, (2014) Belanja modal secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Komitmen organisasi menjadi faktor internal yang memengaruhi keberhasilan realisasi anggaran. Proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan regulasi, tetapi juga pada sikap dan perilaku aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Penelitian Marsontio *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa rendahnya komitmen organisasi berkontribusi terhadap keterlambatan penyerapan anggaran, terutama akibat lemahnya koordinasi, rendahnya *sense of ownership* terhadap program, serta kurangnya kesadaran akan pentingnya pencapaian target realisasi anggaran.

Penelitian Ni Kadek *et al.*, (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah. Aparatur dengan komitmen tinggi cenderung bekerja lebih disiplin, kooperatif, dan berorientasi pada hasil, sehingga hambatan administratif maupun teknis dalam pelaksanaan anggaran dapat diminimalkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam menjaga keberlanjutan proses anggaran dari tahap perencanaan hingga realisasi.

Merujuk pada berbagai temuan penelitian sebelumnya, dimana terdapat ketidakkonsistenan hasil yang mempengaruhi variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, belanja langsung dan komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran, sehingga diduga terdapat faktor lain yang bersifat situasional

yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi satu situasi tertentu. Dimana faktor tersebut mampu memperkuat ataupun melemahkan hubungan atau menjelaskan kedudukan faktor-faktor lainnya, maka penulis tertarik mengangkat permasalahan tersebut untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Dimediasi Komitmen Organisasi pada Dinas Sosial Kota Palembang”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
2. Bagaimana pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
3. Bagaimana belanja langsung berpengaruh terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
4. Bagaimana pengaruh perencanaan anggaran dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
5. Bagaimana pengaruh pelaksanaan anggaran dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?

6. Bagaimana pengaruh belanja langsung dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang.
2. Untuk menganalisis pengaruh Pelaksanaan anggaran terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang.
3. Untuk menganalisis pengaruh belanja langsung terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang.
4. Untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
5. Untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan anggaran dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?
6. Untuk menganalisis pengaruh belanja langsung dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah ilmu pengetahuan di bidang manajemen keuangan publik, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran di sektor pemerintahan daerah.
- b. Menjadi bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang relevan dengan topik pengelolaan anggaran dan capaian realisasi anggaran.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Dinas Sosial Kota Palembang: Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam perbaikan proses perencanaan, implementasi, dan pengawasan anggaran agar capaian realisasi anggaran dapat lebih optimal.
- b. Bagi Pemerintah Daerah Kota Palembang: Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam perumusan kebijakan terkait pengelolaan keuangan daerah yang lebih efektif dan akuntabel.
- c. Bagi Peneliti Lain: Penelitian ini dapat menjadi acuan atau landasan teoritis untuk pengembangan penelitian serupa di masa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Goal Setting Theory*

Goal Setting Theory merupakan salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Edwin Locke menegaskan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan kinerja individu maupun organisasi, termasuk dalam konteks pengelolaan anggaran publik. Proses penganggaran pemerintah yang memiliki kejelasan tujuan (*goal clarity*) membantu aparaturnya memahami prioritas dan sasaran kegiatan sehingga realisasi anggaran lebih terarah dan tepat sasaran (Ermayanti *et al.*, 2025). Partisipasi pegawai dalam penetapan target anggaran meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan (*goal commitment*), yang pada akhirnya memperkuat pelaksanaan program dan capaian realisasi (Alawia *et al.*, 2021). Studi terbaru juga menekankan bahwa implementasi prinsip *Goal Setting Theory* dalam perencanaan keuangan publik dapat meminimalkan deviasi antara anggaran yang direncanakan dengan anggaran yang terealisasi (Ferdinan *et al.*, 2020; Iqbal *et al.*, 2021). Semakin baik kualitas perencanaan yang merefleksikan tujuan organisasi, semakin besar peluang terwujudnya realisasi anggaran secara optimal. Organisasi yang menetapkan sasaran jelas dan dituangkan dalam rencana anggaran akan lebih mudah mencapai target kinerja yang selaras dengan visi dan misi. Mencapai tujuan tersebut manajemen perlu melakukan langkah-langkah proaktif dalam perencanaan dan

pelaksanaan secara menyeluruh, sehingga setiap tahap dapat dijalankan sesuai sasaran dengan penyimpangan minimal dan hasil optimal.

2.1.2. Agency Theory

Teori Keagenan menjelaskan bahwa dalam proses pengelolaan anggaran publik terdapat hubungan antara prinsipal (masyarakat atau legislatif) dan agen (pemerintah daerah atau pelaksana program), di mana perbedaan kepentingan dan informasi asimetri sering kali menyebabkan penyimpangan realisasi anggaran dari rencana yang telah ditetapkan (Fitriyani & Ratmono, 2024). Agen memiliki kecenderungan untuk menciptakan *budgetary slack* atau melakukan penundaan pelaksanaan program guna memaksimalkan kepentingan sendiri, yang akhirnya berdampak pada rendahnya tingkat realisasi anggaran publik (Wardayani *et al.*, 2022). Selanjutnya, Peneliti Sunaryo *et al.*, (2025) menegaskan bahwa penerapan pendekatan anggaran inovatif seperti *performance-based budgeting* dapat mengurangi biaya agensi karena insentif kinerja menyelaraskan tujuan antara prinsipal dan agen. Di sisi lain, penelitian oleh Kurnianto & Sulistyawati (2023) menunjukkan bahwa politik organisasi di sektor publik dapat memperkuat masalah keagenan, terutama ketika agen menggunakan anggaran untuk kepentingan politik tertentu, sehingga realisasi anggaran menjadi tidak optimal. Efektivitas manajemen keuangan publik sangat bergantung pada bagaimana pemerintah mampu mengimplementasikan sistem pemantauan dan pelaporan yang transparan, yang berfungsi sebagai alat pengawasan principal terhadap agen (Wigati & Fadjar, 2025). Penelitian Wibowo & Ali (2024) menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh agen, semakin tinggi

tingkat realisasi anggaran yang dicapai, sehingga memperkuat relevansi teori ini dalam penelitian.

2.1.3. Realisasi Anggaran

Realisasi Anggaran Pendapatan merupakan proses atau capaian yang menggambarkan jumlah pendapatan yang berhasil diterima atau dikumpulkan oleh pemerintah daerah dalam suatu periode tertentu, dibandingkan dengan target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Realisasi ini mencerminkan tingkat ketercapaian rencana pendapatan yang direncanakan dalam anggaran terhadap kondisi aktual (Lubis *et al.*, 2025). Setiap unit memiliki kewajiban untuk menyusun Laporan Realisasi Anggaran, karena informasi yang termuat di dalamnya sangat bermanfaat untuk menilai sumber daya ekonomi, akuntabilitas, serta kepatuhan entitas pelapor terhadap ketentuan anggaran yang telah ditetapkan (Ramahadiyanti *et al.*, 2025). Apabila terdapat deviasi besar antara anggaran dan realisasi, hal tersebut menjadi indikator adanya kelemahan dalam perencanaan maupun pelaksanaan anggaran.

Lubis *et al.*, (2025) menyatakan bahwa realisasi anggaran menggambarkan tingkat akuntabilitas dan efektivitas pemerintah dalam mengelola APBD. Adapun Indikator Realisasi Anggaran menurut Lubis *et al.*, (2025) yaitu:

1. **Persentase serapan anggaran:** sejauh mana dana yang dianggarkan berhasil direalisasikan.
2. **Kesesuaian realisasi dengan target:** apakah pencapaian anggaran sesuai dengan target yang ditetapkan.

3. **Ketepatan waktu penyerapan:** pelaksanaan realisasi anggaran dilakukan tepat waktu sesuai jadwal.
4. **Efisiensi realisasi anggaran:** mencerminkan seberapa hemat dan optimal penggunaan dana dalam pencapaian program.

2.1.4. Perencanaan Anggaran

Berdasarkan pendapat Mardiasmo (2021) perencanaan anggaran adalah bentuk pernyataan yang memuat perkiraan kinerja yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, yang disajikan dalam satuan atau ukuran keuangan. Perencanaan anggaran yang baik menjadi dasar utama dalam mewujudkan realisasi anggaran yang efektif. Ketika proses perencanaan melibatkan partisipasi para pemangku kepentingan, didukung oleh estimasi biaya yang realistis serta penetapan prioritas program yang jelas, maka tingkat penyerapan anggaran cenderung lebih tinggi (Iqbal, 2022). Hal ini terjadi karena setiap kegiatan telah disusun sesuai dengan kapasitas organisasi dan tahapan pelaksanaannya.

Mardiasmo (2021) mengatakan anggaran sebagai alat perencanaan di gunakan untuk menetapkan tujuan dan sasaran kebijakan yang selaras dengan visi dan misi organisasi, menyusun berbagai program dan kegiatan untuk mewujudkan tujuan organisasi, sekaligus merancang alternatif sumber pembiayaannya, endistribusikan dana pada program dan kegiatan yang telah direncanakan, menentukan indikator kinerja serta tingkat keberhasilan strategi yang dijalankan. Puluala (2021) menemukan bahwa perencanaan yang baik mampu meningkatkan tingkat penyerapan anggaran. Radjak & Humolungo (2022) juga menyebutkan

bahwa perencanaan merupakan faktor dominan yang memengaruhi realisasi anggaran daerah. Penelitian Wibowo & Ali (2024) menegaskan bahwa semakin detail dan realistis perencanaan anggaran, semakin kecil deviasi antara rencana dan realisasi anggaran. Oleh karena itu, kualitas perencanaan anggaran menjadi faktor kunci yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran daerah.

Mardiasmo (2021) menegaskan bahwa perencanaan anggaran harus realistis, berbasis kinerja, dan selaras dengan tujuan organisasi agar dapat meminimalkan deviasi realisasi. Adapun Indikator Perencanaan Anggaran menurut Mardiasmo (2021) yaitu:

1. **Kejelasan tujuan anggaran:** sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas, terukur, dan dapat dipahami oleh pelaksana.
2. **Ketepatan alokasi anggaran:** kesesuaian antara anggaran yang ditetapkan dengan kebutuhan riil di lapangan.
3. **Kesesuaian program dengan kebutuhan:** relevansi program yang direncanakan dengan kondisi nyata masyarakat/instansi.
4. **Ketersediaan alternatif pembiayaan:** adanya pilihan sumber dana atau strategi pendanaan lain yang mendukung keberlanjutan program.

2.1.5. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran (*budget implementation/execution*) merupakan tahap operasional dalam siklus anggaran yang berfokus pada penerapan program dan kegiatan yang telah direncanakan serta dialokasikan dalam anggaran, tahap ini mencakup proses pengadaan, pencairan dana, pengeluaran, hingga pelaporan hasil

realisasi anggaran (Handayani *et al.*, 2022). Pelaksanaan anggaran yang disertai dengan monitoring dan evaluasi berkala mampu mempercepat penyerapan dana serta meminimalkan keterlambatan realisasi (Rakhmanita *et al.*, 2023).

Menurut Erliyani & Sulastiningsih (2023), pelaksanaan anggaran yang baik sangat ditentukan oleh kapasitas aparatur, kejelasan prosedur, serta koordinasi lintas instansi. Jika pelaksanaan anggaran mengalami keterlambatan atau ketidakefisienan, maka realisasi anggaran akan menurun meskipun perencanaannya baik. Pradila *et al.*, (2024) juga menekankan bahwa pelaksanaan yang efektif akan mendorong pencapaian realisasi anggaran yang optimal. Dengan demikian, tahap pelaksanaan merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan penyerapan anggaran.

Herriyanto & Rahma dalam Marsontio *et al.*, (2022) menekankan bahwa faktor internal seperti keterlambatan keputusan atau lemahnya koordinasi dapat menghambat serapan anggaran. Adapun Indikator Pelaksanaan Anggaran menurut Herriyanto & Rahma dalam Marsontio *et al.*, (2022) yaitu:

1. **Ketepatan waktu pelaksanaan:** apakah kegiatan berjalan sesuai jadwal tanpa keterlambatan yang signifikan.
2. **Kepatuhan terhadap prosedur:** tingkat ketaatan terhadap aturan, regulasi, dan mekanisme pelaksanaan anggaran.
3. **Efektivitas pelaksanaan:** sejauh mana pelaksanaan mendukung pencapaian tujuan dan memberikan hasil optimal.

4. **Koordinasi antar unit:** kualitas kerja sama antar bagian/unit dalam melaksanakan anggaran sehingga tidak terjadi tumpang tindih.

2.1.6. Belanja Langsung

Belanja langsung merupakan belanja pemerintah yang memiliki korelasi langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan, sehingga besarnya belanja ditentukan oleh target kinerja yang hendak dicapai. Belanja langsung menjadi instrumen utama pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan memastikan bahwa alokasi anggaran memberikan dampak nyata pada *output* dan *outcome* kegiatan pemerintah daerah (Rediyono *et al.*, 2022). Secara konseptual dalam manajemen kinerja sektor publik, belanja langsung mencerminkan penerapan *value for money*, yaitu penggunaan anggaran yang memperhatikan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam menghasilkan output kegiatan pemerintah (Handayani *et al.*, 2022). Keberhasilan realisasi anggaran tidak hanya diukur dari serapan anggaran, tetapi juga dari ketercapaian output yang terukur dan relevan. Belanja langsung juga merupakan representasi *budget allocation efficiency*, artinya setiap peningkatan volume kegiatan harus sejalan dengan peningkatan anggaran dan peningkatan manfaat publik yang dihasilkan (Wibowo & Ali, 2024). Apabila belanja langsung tidak dialokasikan secara proporsional atau realisasinya terlambat, maka capaian *outcome* akan menurun dan menyebabkan deviasi anggaran semakin besar.

Sukarno (2021) menyatakan bahwa belanja langsung memiliki hubungan positif terhadap realisasi anggaran. Penelitian Rediyono *et al.*, (2022) juga membuktikan bahwa belanja langsung berpengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran, karena alokasi belanja yang tepat dapat meningkatkan efisiensi penggunaan dana. Hal ini menunjukkan bahwa struktur dan proporsi belanja langsung menjadi determinan penting dalam pencapaian realisasi anggaran di pemerintah daerah. Adapun Indikator Belanja Langsung menurut Rediyono *et al.*, (2022) yaitu:

1. **Kesesuaian belanja dengan program:** alokasi belanja langsung selaras dengan tujuan kegiatan yang sudah direncanakan.
2. **Volume kegiatan yang didanai:** proporsionalitas antara jumlah kegiatan yang dilaksanakan dengan anggaran belanja langsung.
3. **Output kegiatan yang dihasilkan:** capaian nyata dari kegiatan yang dibiayai belanja langsung.
4. **Efisiensi penggunaan belanja:** tingkat optimalisasi dana yang digunakan agar tidak terjadi pemborosan.

2.1.7. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang tercermin dari kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berusaha keras demi kepentingan organisasi, serta menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab,

dan keterlibatan aktif dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi (Ardilla *et al.*, 2025).

Hatam *et al.*, (2024) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan lebih bersedia mengikuti aturan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta berkontribusi secara optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, di mana pencapaian realisasi anggaran sangat bergantung pada kedisiplinan dan konsistensi aparatur pelaksana anggaran.

Indikator Variabel Komitmen Organisasi menurut Hatam *et al.*, (2024)

1. **Komitmen Afektif:** keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung memiliki kepedulian tinggi terhadap pencapaian target organisasi, termasuk realisasi anggaran.
2. **Komitmen Normatif:** perasaan kewajiban moral pegawai untuk tetap mendukung organisasi dan melaksanakan tugas sesuai aturan serta kebijakan yang berlaku. Komitmen ini mendorong aparatur untuk patuh terhadap mekanisme pengelolaan anggaran.
3. **Kesediaan Berusaha Lebih:** menggambarkan kemauan pegawai untuk bekerja lebih keras, termasuk menyelesaikan tugas tambahan demi tercapainya target anggaran dan program organisasi.

4. **Loyalitas terhadap Tujuan Organisasi:** Mencerminkan konsistensi pegawai dalam mendukung visi, misi, serta kebijakan organisasi, khususnya dalam mendukung pencapaian realisasi anggaran.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul/Penulis	Metode & Variabel	Hasil	Perbedaan & Persamaan
1	Pengaruh Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kota Medan Putri Kemala Dewi Lubis, Nur Aini Symbolon, Sasmi Ebigiel Sinaga, Grace Amelia Margareth Gultom, Arnol Prabowo Siagian (2025)	Metode: Regresi Linier Berganda Variabel Independen: Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Variabel Dependen: Pertumbuhan Ekonomi Kota Medan	Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana pengelolaan APBD mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di Kota Medan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan anggaran daerah.	Perbedaan: objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS Persamaan: Variabel Independen Perencanaan anggaran, pelaksanaana anggaran dan belanja langsung.
2	Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA terhadap Realisasi Anggaran Sendy Cokro Wibowo, Hapzi Ali (2024)	Metode: Regresi Linier Berganda Variabel Independen: Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA Variabel Dependen: Realisasi Anggaran	Penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran, Pelaksanaan Anggaran berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran; dan Halaman III DIPA berpengaruh terhadap Realisasi Anggaran.	Perbedaan: objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS Persamaan: Variabel Independen Perencanaan anggaran, pelaksanaana anggaran. Variabel dependen Realisasi Anggaran
3	The Impact of Budget Planning and Budget Implementation on the	Metode: Regresi Linier Berganda Variabel Independen: Perencanaan Anggaran,	Tabel pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran memiliki sedikit	Perbedaan: Variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota

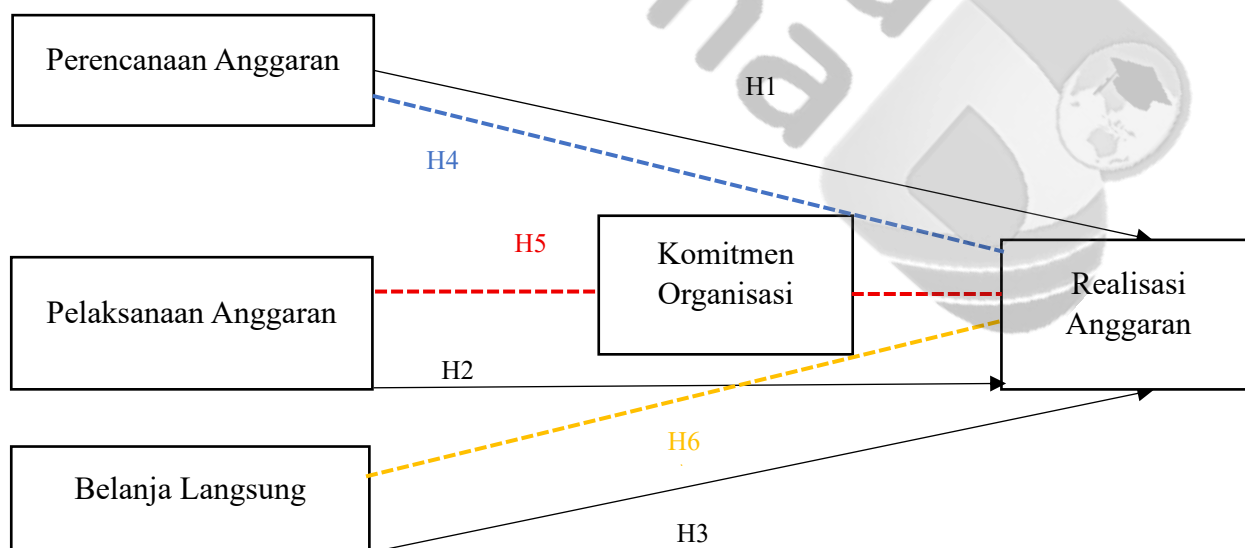
	<p>Absorption of Regional Work Units (SKPD) in Indonesia</p> <p>Aprillia Nilasari, Kukuh Arisetyawan, Librania Septa Monica Ambar Susanto (2024)</p>	<p>Pelaksanaan Anggaran</p> <p>Variabel Dependen: Penyerapan Anggaran</p>	<p>pengaruh pada berapa banyak uang yang dibelanjakan. Penyerapan anggaran dipengaruhi secara signifikan oleh variabel pelaksanaan anggaran.</p>	<p>Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran, Variabel dependen realisasi anggaran.</p>
4	<p>Pengaruh Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Penerapan Aplikasi SIPD terhadap Penyerapan Anggaran pada Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Magelang</p> <p>Evi Erliyani, Sulastiningsih (2023)</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Penerapan Aplikasi SIPD</p> <p>Variabel Dependen: Realisasi Anggaran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja, sedangkan regulasi, perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan penerapan aplikasi SIPD tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran belanja.</p>	<p>Perbedaan: Variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran, Variabel dependen realisasi anggaran.</p>
5	<p>The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education</p> <p>Kadek Sri Handayani, Ni Kadek Sinarwati, Putu Indah</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: Perencanaan, Pelaksanaan, Kompetensi Sumber Daya Manusia</p> <p>Variabel Dependen: Penyerapan Anggaran</p>	<p>Studi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan, dan kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.</p>	<p>Perbedaan: menggunakan variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang dan teknik analisis analisis analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan anggaran, Variabel dependen realisasi anggaran.</p>

	Rahmawati (2022)			
6	<p>Pengaruh Perencanaan dan Implementasi Terhadap Realisasi Anggaran dengan Kebijakan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kesehatan Kota Kupang</p> <p>Margarethy Rohanie Mbado dan Maromi Merlin Mbate (2022)</p>	<p>Metode: SEM-PLS</p> <p>Variabel Independen: Perencanaan dan Implementasi</p> <p>Variabel Dependen: Realisasi Anggaran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perencanaan berpengaruh signifikan terhadap variabel kebijakan perubahan anggaran Dinas Kesehatan Kota Kupang, variabel perencanaan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel realisasi anggaran, variabel implementasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kebijakan perubahan anggaran, variabel implementasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel realisasi anggaran, variabel kebijakan perubahan anggaran berpengaruh signifikan terhadap variabel realisasi anggaran, variabel perencanaan anggaran secara tidak langsung melalui kebijakan perubahan anggaran berpengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran.</p>	<p>Perbedaan: menggunakan variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan anggaran, Variabel dependen realisasi anggaran, dan teknik analisis analisis SEM- PLS</p>
7	<p>Pengaruh Perencanaan dan Pelaksanaan Kegiatan Terhadap Realisasi Anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo</p> <p>Lukfiah Irwan Radjak, Ferawaty Humolungo (2022)</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: Perencanaan dan Pelaksanaan Kegiatan</p> <p>Variabel Dependen: Realisasi Anggaran</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap realisasi anggaran. Jadi pengaruh yang paling dominan terhadap realisasi anggaran yakni variabel perencanaan, sehingga disimpulkan bahwa perencanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran di Pemerintah Daerah</p>	<p>Perbedaan: Variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan dan pelaksanaan anggaran, Variabel dependen realisasi anggaran.</p>

			Kabupaten Gorontalo tahun 2015-2019.	
8	<p>Pengaruh Anggaran Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Jawa Barat</p> <p>Hasbi Basith Sukarno, Wilya Meisya Rachman (2021)</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: Variabel Dependen: Belanja Langsung</p> <p>Variabel Dependen: Realisasi Anggaran</p>	<p>Hasil yang diperoleh dari perhitungan statistik, diperoleh nilai koefisien korelasi antara anggaran langsung terhadap realisasi anggaran sebesar 0,993. Sedangkan nilai koefisien regresi dinyatakan positif sehingga jika anggaran langsung meningkat maka realisasi anggaran akan meningkat. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,985 yang berarti anggaran langsung memberikan pengaruh sebesar 98,5% terhadap realisasi anggaran</p>	<p>Perbedaan: objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen belanja langsung, Variabel dependen realisasi anggaran.</p>
9	<p>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)</p> <p>Muhammad Gustavo Puluala (2021)</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang dan Jasa</p> <p>Variabel Dependen: Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. Sedangkan variabel Pelaksanaan Anggaran dan Pengadaan Barang dan Jasa tidak berpengaruh terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah.</p>	<p>Perbedaan: menggunakan variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p> <p>Persamaan: Variabel independen perencanaan dan pelaksanaan anggaran, Variabel dependen penyerapan/realisasi anggaran</p>
10	<p>Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan</p>	<p>Metode: Regresi Linier Berganda</p> <p>Variabel Independen: perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran sedangkan pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap</p>	<p>Perbedaan: menggunakan variabel independen belanja langsung, objek penelitian Dinas Sosial Kota Palembang, menggunakan analisis SEM- PLS</p>

Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia Ferdinan, Isnurhadi, Marlina Widiyanti, Mohamad Adam (2020)	Variabel Dependen: Penyerapan / Realisasi Anggaran	penyerapan anggaran. Komitmen organisasi tidak memperkuat atau memperlemah hubungan perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan	Persamaan: Variabel independen perencanaan dan pelaksanaan anggaran, Variabel dependen penyerapan/realisasi anggaran
--	--	---	--

2.3. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran

Goal-Setting Theory yang dikemukakan oleh Edwin Locke menegaskan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan

motivasi, fokus, dan kinerja individu maupun organisasi, termasuk dalam konteks pengelolaan anggaran publik (Alhasnawi *et al.*, 2023). Dalam proses penganggaran pemerintah, kejelasan tujuan (*goal clarity*) membantu aparatur memahami prioritas dan sasaran kegiatan sehingga realisasi anggaran lebih terarah dan tepat sasaran (Ermayanti *et al.*, 2025). Partisipasi pegawai dalam penetapan target anggaran meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan (*goal commitment*), yang pada akhirnya memperkuat pelaksanaan program dan capaian realisasi (Alawia *et al.*, 2021). Studi terbaru juga menekankan bahwa implementasi prinsip *Goal Setting Theory* dalam perencanaan keuangan publik dapat meminimalkan deviasi antara anggaran yang direncanakan dengan anggaran yang terealisasi (Ferdinan *et al.*, 2020; Iqbal *et al.*, 2021). Menurut Iqbal *et al.*, (2021) penyusunan anggaran yang rinci dan realistis mampu meminimalkan selisih antara anggaran yang direncanakan dengan yang terealisasi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Puluala, (2021) menunjukkan hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Anggaran memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran berpengaruh terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. Artinya, apabila perencanaan dilakukan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, maka hal tersebut akan memengaruhi pelaksanaan kegiatan serta berdampak pada pencapaian target yang dituju.

Radjak & Humolungo, (2022) mengatakan hasil penelitian memperlihatkan bahwa perencanaan anggaran memiliki keterkaitan positif dengan realisasi

anggaran. Artinya, semakin baik dan rasional penyusunan perencanaan anggaran yang dilakukan, dengan mempertimbangkan tren capaian anggaran pada periode sebelumnya, maka realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo juga cenderung meningkat.

Namun penelitian bertolak belakang dengan hasil penelitian Erliyani & Sulastiningsih (2023) perencanaan anggaran tidak memberikan pengaruh terhadap tingkat realisasi anggaran. Permasalahan umum yang muncul dalam proses perencanaan adalah adanya asumsi bahwa tidak semua usulan anggaran akan disetujui, sehingga SKPD cenderung mengajukan anggaran lebih besar dari kebutuhan nyata tanpa mempertimbangkan kondisi riil. Dengan adanya berbagai kendala tersebut, mekanisme perencanaan dan penentuan anggaran yang dilakukan SKPD tidak berdampak signifikan terhadap realisasi anggaran di lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang.

H1: Variabel perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran.

2.4.2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran

Perspektif teori keagenan, pelaksanaan anggaran memiliki peran krusial khususnya terkait dengan metode pelaksanaan, waktu, lokasi, dan pihak yang bertanggung jawab melaksanakannya, sehingga target realisasi anggaran dapat tercapai. Semakin optimal pelaksanaan anggaran, semakin tinggi pula realisasi anggaran. Kondisi ini akan mendorong satuan kerja (agen) menjalankan tugas pokok dan fungsinya selaras dengan tujuan organisasi serta harapan masyarakat (prinsipal). Jika anggaran disusun dengan baik, realistis, tepat sasaran, dan sesuai

kebutuhan maka pelaksanaannya akan lebih mudah berjalan sesuai rencana, sehingga kualitas pelaksanaan anggaran sangat memengaruhi hasil realisasi anggaran (Wibowo & Ali, 2024).

Pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh terhadap realisasi anggaran, sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Radjak & Humolungo, (2022) ketika dana untuk pelaksanaan kegiatan semakin besar maka terjadi kenaikan pula pada realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. Didukung peneliti Erliyani & Sulastiningsih (2023) menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Hal ini dapat diartikan bahwa penyerapan anggaran belanja dipengaruhi oleh aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Pradila *et al.*, (2024) juga menekankan bahwa pelaksanaan yang efektif akan mendorong pencapaian realisasi anggaran yang optimal. Dengan demikian, tahap pelaksanaan merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan penyerapan anggaran.

Namun tidak sejalan dengan peneliti Menurut Puluala, (2021) ditemukan bahwa pada variabel pelaksanaan anggaran masih terdapat beberapa permasalahan yang cukup krusial dan berpotensi menghambat optimalnya tingkat penyerapan anggaran. Sehingga, pelaksanaan anggaran tidak berpengaruh terhadap realisasi anggaran.

H2: Variabel pelaksanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran.

2.4.3. Pengaruh Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran

Teori *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1978), penetapan sasaran yang jelas pada belanja langsung akan memudahkan organisasi mencapai target kinerja, termasuk target realisasi anggaran. Ketika alokasi belanja langsung diarahkan pada sasaran program yang terukur, pencapaian realisasi anggaran menjadi lebih optimal. Rediyono *et al.*, (2022) Belanja langsung menjadi instrumen utama pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan memastikan bahwa alokasi anggaran memberikan dampak nyata pada *output* dan *outcome* kegiatan pemerintah daerah. Temuan penelitian Sukarno (2021) dan Rediyono *et al.*, (2022) bahwa variabel belanja langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar porsi belanja langsung yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhan program dan kegiatan, maka semakin tinggi pula tingkat pencapaian realisasi anggaran yang dapat diraih. Belanja langsung yang terencana dengan baik akan mendukung kelancaran pelaksanaan program, sehingga anggaran yang telah ditetapkan dapat terserap secara optimal dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah.

H3: Variabel belanja langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran.

2.4.4. Pengaruh Perencanaan Anggaran Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan pegawai untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Aparatur yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran, sehingga mendorong pencapaian realisasi anggaran yang optimal (Ni Kadek *et al.*, 2024).

Hubungan antara perencanaan anggaran dan realisasi anggaran menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh komitmen organisasi. Perencanaan anggaran yang disusun secara partisipatif dan realistis dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) aparatur terhadap target anggaran. Kondisi ini akan memperkuat komitmen organisasi, yang pada akhirnya mendorong aparatur untuk merealisasikan anggaran sesuai rencana. Temuan empiris pada OPD Kota Palembang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap realisasi anggaran melalui peningkatan komitmen organisasi pegawai (Nurbaverischa *et al.*, 2024).

Peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi juga didukung oleh penelitian di berbagai instansi pemerintah. Komitmen organisasi terbukti mampu menjembatani pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja atau penyerapan anggaran, khususnya dalam organisasi yang memiliki kompleksitas program dan

regulasi yang tinggi. Aparatur yang berkomitmen tinggi cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tahapan anggaran, mulai dari perencanaan hingga pelaporan, sehingga tingkat realisasi anggaran menjadi lebih baik (Anandah & Santoso, 2025).

H4: Variabel perencanaan anggaran berpengaruh positif dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran

2.4.5. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap kunci yang mempengaruhi penyerapan anggaran. Efektivitas pelaksanaan anggaran sering dipengaruhi oleh faktor internal seperti komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat mempengaruhi bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi bertindak untuk mencapai target-target anggaran serta bekerja sama secara konsisten sepanjang siklus anggaran. Penelitian empiris di berbagai organisasi pemerintahan menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasi tinggi, keterlambatan implementasi yang sering terjadi dapat diminimalkan sehingga realisasi anggaran menjadi lebih tinggi (Ni Kadek *et al.*, 2024). Komitmen organisasi diidentifikasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara pelaksanaan anggaran dengan penyerapan anggaran yang dicapai. Pelaksanaan yang konsisten dengan tujuan organisasi dan didukung oleh pegawai akan meningkatkan realisasi anggaran di akhir periode (Fasihu *et al.*, 2025).

Hasil penelitian pada Kantor Wilayah Kemenkumham Bali menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran,

dan komitmen organisasi mampu memoderasi hubungan tersebut, artinya dengan komitmen yang tinggi, dampak pelaksanaan anggaran terhadap realisasi anggaran menjadi lebih kuat. Temuan ini mendukung gagasan bahwa budaya komitmen tinggi memperlancar pelaksanaan tugas rutin anggaran sehingga realisasi anggaran dapat optimal (Ni Kadek *et al.*, 2024).

H5: Variabel pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran

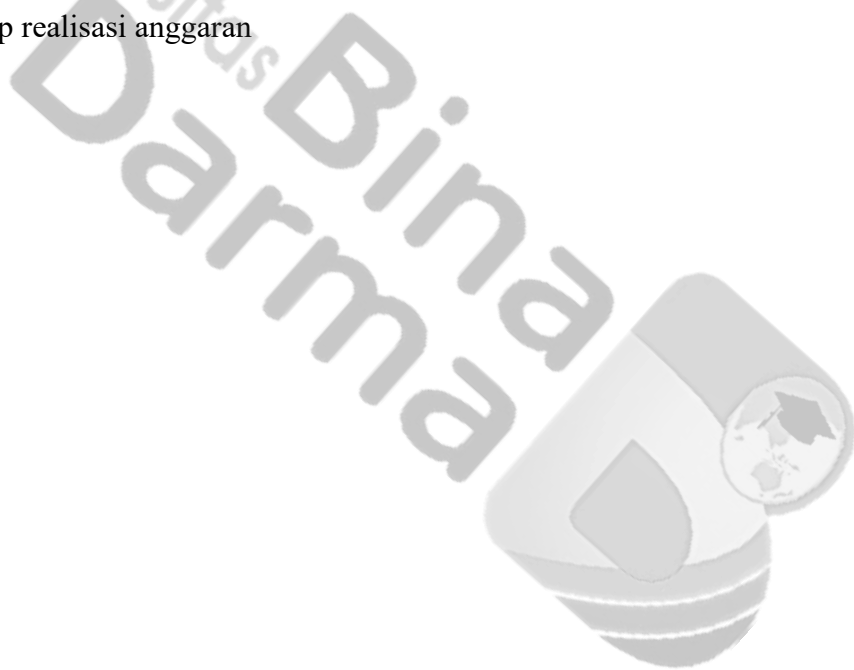
2.4.6. Belanja Langsung berpengaruh positif Dimediasi oleh Komitmen Organisasi terhadap Realisasi Anggaran

Belanja langsung sebagai komponen utama anggaran operasional instansi diartikan sebagai pengeluaran yang langsung terkait dengan pelaksanaan program dan kegiatan organisasi pemerintahan. Secara teoritis, belanja langsung yang terencana dan tepat sasaran dapat mempercepat pelaksanaan program sosial yang berdampak pada meningkatnya realisasi anggaran dari target yang telah ditetapkan (Febrianty *et al.*, 2021).

Komitmen organisasi dianggap dapat memperkuat hubungan antara belanja langsung dan realisasi anggaran, karena tingkat kepatuhan pegawai, disiplin pelaksanaan anggaran, serta fokus terhadap target menjadi lebih tinggi. Studi tentang organisasi pemerintah daerah telah menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara pelaksanaan anggaran dan penyerapan anggaran, sehingga peningkatan komitmen berperan sebagai katalisator dalam proses realisasi anggaran (Fasihu *et al.*, 2025). Penelitian empiris menunjukkan bahwa belanja langsung berpengaruh signifikan terhadap

realisasi anggaran di OPD selain Dinas Sosial, seperti ditemukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dimana belanja langsung terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap realisasi anggaran dalam periode 2016–2020 (Rediyono *et al.*, 2022).

H6: Variabel belanja langsung berpengaruh positif dimediasi oleh komitmen organisasi terhadap realisasi anggaran



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel independen (perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan belanja langsung) terhadap variabel dependen (realisasi anggaran). Menurut Sugiyono (2020), penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data yang bersifat statistik.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2020) populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang meliputi kejadian, kelompok orang maupun hal-hal yang menarik sehingga peneliti ingin membuat pendapat berdasarkan statistik sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Palembang yang berjumlah 95 orang. Menurut Sekaran dan Bougie (2020) sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari sejumlah anggota yang akan dipilih. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik sampel jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2020). Kriteria Sampel yang digunakan yaitu penelitian yang berhubungan dengan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaksanaan kegiatan yang mencakup Bagian Keuangan, Bagian Perencanaan, PPTK, PPK, Operator, Seluruh Kasubag dan Kasi.

3.3. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari laporan keuangan, khususnya Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Dinas Sosial Kota Palembang tahun 2021–2024, serta literatur, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

1. Perencanaan Anggaran (X1): Proses penyusunan estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode tertentu, diukur dengan indikator kejelasan tujuan, ketepatan alokasi, serta kesesuaian program dengan kebutuhan (Mardiasmo, 2021).
2. Pelaksanaan Anggaran (X2): Proses realisasi rencana anggaran dalam bentuk kegiatan, diukur melalui indikator ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, serta efektivitas pelaksanaan (Herriyanto & Rahma dalam Marsontio *et al.*, 2022).
3. Belanja Langsung (X3): Pengeluaran anggaran yang jumlahnya dipengaruhi langsung oleh volume kegiatan, diukur melalui indikator kesesuaian belanja dengan program, volume kegiatan, dan output yang dihasilkan (Rediyono *et al.*, 2022).

4. Realisasi Anggaran (Y): Tingkat ketercapaian anggaran yang sudah ditetapkan dibandingkan dengan pelaksanaannya, diukur melalui persentase serapan anggaran (Lubis *et al.*, 2025).
5. Komitmen Organisasi (Z): Tingkat keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian realisasi anggaran (Hatam *et al.*, 2024)

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Perencanaan Anggaran (X1)	Proses penyusunan estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode tertentu yang dituangkan dalam rencana anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kejelasan tujuan anggaran 2. Ketepatan alokasi anggaran 3. Kesesuaian program dengan kebutuhan 4. Ketersediaan alternatif pembiayaan (Mardiasmo, 2021) 	Likert (1–5)
Pelaksanaan Anggaran (X2)	Upaya untuk merealisasikan rencana anggaran ke dalam pelaksanaan kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu pelaksanaan 2. Kepatuhan terhadap prosedur 3. Efektivitas pelaksanaan 4. Koordinasi antar unit (Herriyanto & Rahma dalam Marsontio <i>et al.</i>, 2022) 	Likert (1–5)
Belanja Langsung (X3)	Pengeluaran anggaran yang dipengaruhi langsung oleh volume kegiatan yang dilaksanakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian belanja dengan program 2. Volume kegiatan yang didanai 3. Output kegiatan yang dihasilkan 4. Efisiensi penggunaan belanja (Rediyono <i>et al.</i>, 2022) 	Likert (1–5)
Realisasi	Tingkat ketercapaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persentase serapan 	Likert (1–5)

Anggaran (Y)	pelaksanaan anggaran dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan	anggaran 2. Kesesuaian realisasi dengan target 3. Ketepatan waktu penyerapan 4. Efisiensi realisasi anggaran (Lubis <i>et al.</i> , 2025)	
Komitmen Organisasi (Z)	Tingkat keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian realisasi anggaran	1. Komitmen afektif 2. Komitmen normatif 3. Kesiediaan berusaha lebih 4. Loyalitas terhadap tujuan organisasi (Hatam <i>et al.</i> , 2024)	Likert (1–5)

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2020) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan jelas variabel yang akan diukur serta responden yang dituju. Dengan demikian, kuesioner dalam penelitian ini difokuskan untuk menggali persepsi pegawai terkait perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta belanja langsung terhadap capaian realisasi anggaran di Dinas Sosial Kota Palembang.

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data primer langsung dari responden penelitian. Instrumen kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin, yaitu dengan rentang jawaban dari **1 = sangat tidak setuju**

hingga 5 = **sangat setuju**. Skala ini dipilih karena mampu memberikan variasi jawaban yang lebih luas, sehingga dapat mengukur tingkat persepsi, sikap, dan pendapat responden terhadap variabel penelitian secara lebih akurat.

Tabel 3. 2 Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak setuju (TS)	2
Sangat tidak setuju (STS)	1

Sumber Data: Dikelola, 2025

2. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder yang bersifat objektif, yaitu berupa laporan realisasi anggaran, dokumen resmi, serta arsip keuangan yang relevan dengan penelitian. Data ini penting karena dapat memberikan gambaran nyata mengenai kondisi keuangan dan realisasi anggaran, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pembandingan serta penguat terhadap hasil yang diperoleh dari kuesioner.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam mengestimasi model yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal secara multivariat. Selain itu, SEM-PLS lebih menekankan pada tujuan prediksi (*prediction-oriented*) sehingga sesuai dengan penelitian manajemen publik yang

berfokus pada hubungan kausalitas antar variabel laten (Ghozali, 2021).

Persamaan Matematis SEM-PLS yang diusulkan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Struktural: } Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + \beta_5 X_3 + \zeta_1$$

$$\text{Persamaan Struktural: } Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \zeta_2$$

Keterangan:

- Y = realisasi anggaran
- X₁ = perencanaan anggaran
- X₂ = pelaksanaan anggaran
- X₃ = belanja langsung
- β₁, β₂, β₃ = koefisien jalur (*path coefficient*) yang diestimasi dengan pls
- ζ = error term / residual

Persamaan Pengukuran (Outer Model):

$$\text{Perencanaan Anggaran (X}_1\text{): } X_1 = \lambda_{1X_1} + \lambda_{2X_2} + \lambda_{3X_3} + \lambda_{4X_4} + \delta_1$$

$$\text{Pelaksanaan Anggaran (X}_2\text{): } X_2 = \lambda_{5X_5} + \lambda_{6X_6} + \lambda_{7X_7} + \lambda_{8X_8} + \delta_2$$

$$\text{Belanja Langsung (X}_3\text{): } X_3 = \lambda_{9X_9} + \lambda_{10X_{10}} + \lambda_{11X_{11}} + \lambda_{12X_{12}} + \delta_3$$

$$\text{Komitmen Organisasi (M): } M = \lambda_{13M_{13}} + \lambda_{14M_{14}} + \lambda_{15M_{15}} + \lambda_{16M_{16}} + \delta_4$$

$$\text{Realisasi Anggaran (Y): } Y = \lambda_{17Y_1} + \lambda_{18Y_2} + \lambda_{19Y_3} + \lambda_{20Y_4} + \delta_5$$

Keterangan:

- λ = factor loading / muatan indikator pada konstruk
- x_i, y_i = indikator pengukuran tiap variabel
- δ = error measurement

Menurut Ghozali (2021), analisis SEM-PLS terdiri dari dua tahap besar, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*) yaitu:

3.6.1. Model Pengukuran atau Outer Model

1. Uji Validitas

- a. *Convergent Validity*, *Convergent validity* adalah indikator yang dievaluasi berdasarkan hubungan antara skor item atau komponen dengan skor konstruk, ini dapat dilihat dari faktor penampungan standar yang menunjukkan tingkat korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Salah satu konstruk dapat dianggap tinggi jika ukuran reflektif individu berkorelasi dengan konstruk di atas 0,70. Namun, jika beban luar 0,50 – 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2021).
- b. *Discriminant Validity*, Validitas diskriminan merupakan bagian dari model pengukuran reflektif yang dievaluasi melalui cross loading, yaitu dengan membandingkan nilai indikator terhadap konstruk yang diukurnya. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila nilai loading indikator pada konstruk yang dituju lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada konstruk lain (Ghozali, 2021). Selain itu, validitas diskriminan juga dapat diuji dengan metode perbandingan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Jika akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk,

maka model dianggap memenuhi validitas diskriminan. Kriteria ini dikenal dengan istilah Fornell dan Larcker.

2. Uji Reliabilitas

- a. *Composite Reliability*, *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk yang dapat dilihat dari perspektif variabel latent, jika nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7, maka konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali, 2021).
- b. *Cronbach's Alpha* Nilai cronbach's alpha yang diharapkan adalah di atas 0,7 karena tujuan *cronbach's alpha* adalah untuk meningkatkan hasil dari composite reliability (Ghozali, 2021).

Tabel 3. 3 Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran Rule of Thumb

Tabel berikut menyajikan *rule of thumb* evaluasi outer model menurut Ghozali (2021):

Validitas dan Reliabilitas	Kriteria	Batasan (<i>Rule of Thumb</i>)
Uji Validitas	<i>Loading Factor</i>	$\geq 0,70$ (0,50–0,60 masih dapat diterima)
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\geq 0,50$
Diskriminant Validity	<i>Discriminant Validity (Fornell-Larcker)</i>	$\sqrt{AVE} >$ korelasi antar konstruk
	<i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	Loading indikator pada konstraknya lebih tinggi dibanding konstruk lain
Uji Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	$\geq 0,70$ (0,50–0,60 masih dapat diterima)
	<i>Cronbach's Alpha</i>	$\geq 0,70$ (0,50–0,60 masih dapat diterima)

Sumber: Ghozali (2021)

3.6.2. Evaluasi Model Struktural

- a. R-Square (R^2), mengukur tingkat variasi variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah.
- b. *Q-Square (Q^2) Predictive Relevance*, mengukur kemampuan prediksi model. Jika nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki relevansi prediktif.
- c. *Goodness of Fit (GoF)* atau *Normed Fit Index (NFI)*, semakin mendekati angka 1 menunjukkan kesesuaian model semakin baik.
- d. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*), digunakan untuk menguji hipotesis. Hubungan antar variabel dianggap signifikan jika nilai t-statistic $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabel 3. 4 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural

Tabel berikut menyajikan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural menurut Ghozali (2021):

Kriteria	Batasan (<i>Rule of Thumb</i>)
R-Square (R^2)	0,75 = kuat, 0,50 = moderat, 0,25 = lemah
Q-Square (Q^2)	$Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif
<i>Goodness of Fit</i> / NFI	Semakin mendekati 1 = model semakin baik
T-Statistic (<i>Bootstrapping</i>)	$> 1,96$ (signifikan pada $\alpha = 5\%$)

Sumber: Ghozali (2021)

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Profil Singkat Perusahaan

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Sosial Kota Palembang yang beralamat di Jl. Merdeka No. 26, Kecamatan Ilir Barat I, Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan. Dinas Sosial Kota Palembang merupakan salah satu perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Palembang yang memiliki tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang sosial. Keberadaan Dinas Sosial menjadi bagian penting dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan sosial masyarakat.

Secara kelembagaan, Dinas Sosial Kota Palembang berperan dalam perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan program, serta pembinaan dan pengawasan kegiatan sosial sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dinas ini menjadi ujung tombak pemerintah daerah dalam menangani berbagai permasalahan sosial yang berkembang di masyarakat.

Program dan kegiatan yang dikelola oleh Dinas Sosial Kota Palembang meliputi perlindungan dan jaminan sosial, rehabilitasi sosial, pemberdayaan sosial, serta penanganan fakir miskin dan kelompok rentan lainnya. Pelaksanaan program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat serta mengurangi kesenjangan sosial di Kota Palembang.

Dalam menjalankan tugasnya, Dinas Sosial Kota Palembang didukung oleh sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan anggaran. Pengelolaan anggaran yang efektif dan akuntabel menjadi faktor penting dalam memastikan setiap program dan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, Dinas Sosial Kota Palembang menjadi objek yang relevan untuk diteliti dalam kaitannya dengan pengelolaan anggaran, khususnya perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, belanja langsung, serta realisasi anggaran yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Penelitian pada instansi ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai praktik pengelolaan anggaran di lingkungan pemerintah daerah.

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

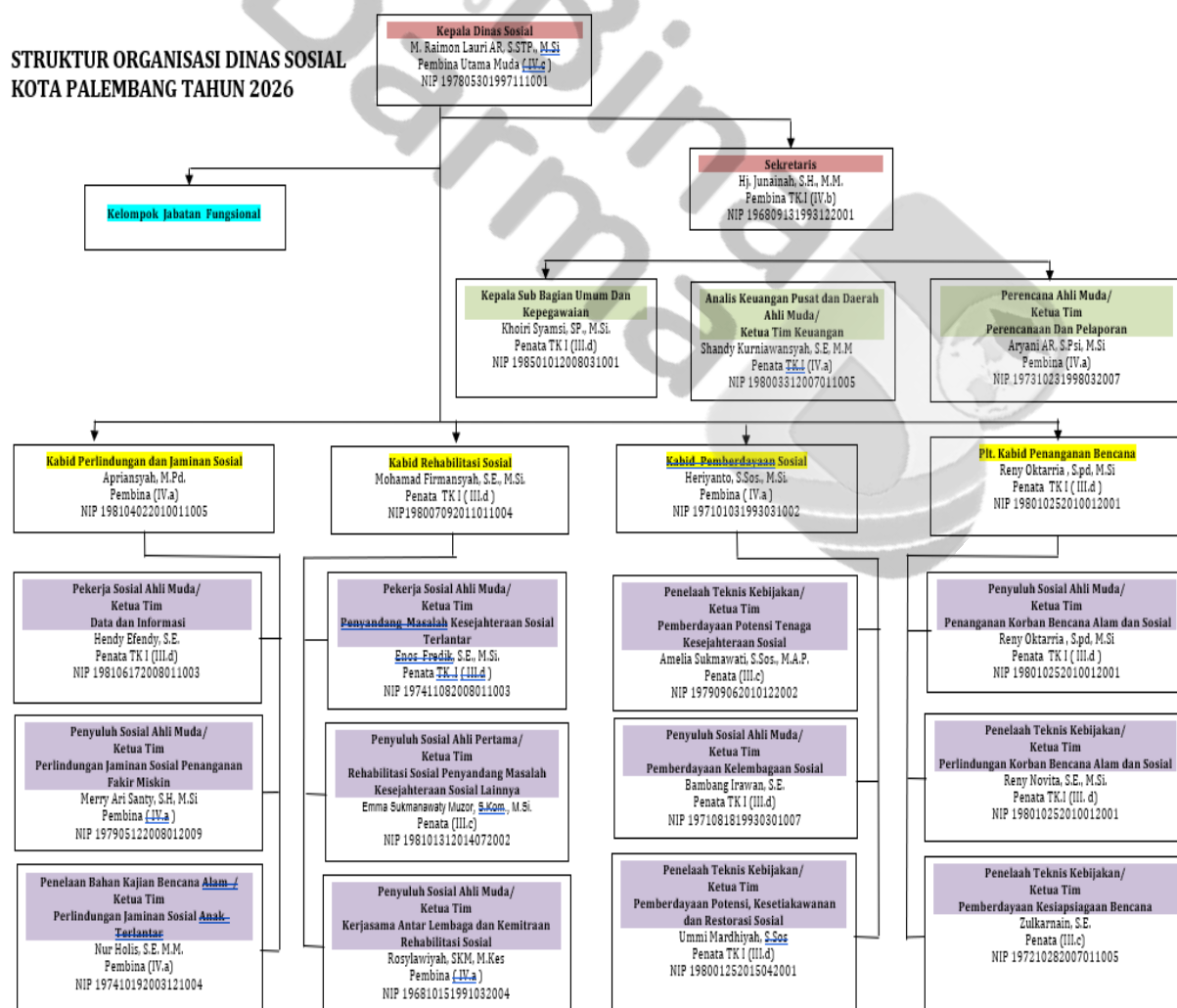
“Palembang Maju, Mandiri, Sejahtera dan Berdaya Saling Ditopang Pemerintahan Yang Bersih Dan Terbuka”

2. Misi

- Meningkatkan Peran Serta Masyarakat melalui Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS) yang Mandiri.
- Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Masyarakat melalui Pemberdayaan Perlindungan, Jaminan dan Rehabilitasi Sosial.
- Meningkatkan Kualitas Hidup Perempuan di bidang Ekonomi, Politik serta Meningkatkan Pemahaman tentang Pengarusutamaan Gender Kepada Semua Pemangku Kepentingan.

- Terlapornya Kasus Kekerasan, Eksploitasi terhadap Perempuan dan Anak melalui Peningkatan Perlindungan Hak - Hak Perempuan dan Anak.
- Peningkatan Penyediaan Sarana dan Prasarana serta Kualitas Sumber Daya Aparatur.

4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Dinas Sosial Kota Palembang

4.1.4. Tingkat Pengembalian Responden

Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Dinas Sosial Kota Palembang. Sampel yang dipilih pegawai di Dinas Sosial Kota Palembang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada responden. Dari jumlah sampel sebanyak 95 responden kuesioner yang dapat kembali sebanyak 95 responden. Berikut adalah perincian mengenai pendistribusian dan pengembalian kuesioner

Tabel 4. 1 Data Distribusi Sampel Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	95
2	Jumlah kuesioner yang kembali	95
3	Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	(0)
4	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(0)
Respon rate = $95/95 \times 100\%$		100%
Data yang diperoleh		95

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan data pada tabel tersebut, jumlah kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 95 dan seluruhnya kembali dengan lengkap. Tidak terdapat kuesioner yang tidak kembali maupun kuesioner yang tidak lengkap, sehingga seluruh kuesioner yang disebarkan dapat digunakan sebagai data penelitian. Dengan demikian, tingkat respons yang diperoleh mencapai 100%. Hal ini menunjukkan partisipasi responden yang sangat baik serta kualitas pengumpulan data yang optimal, sehingga data yang diperoleh sebanyak 95 kuesioner layak dan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian.

4.1.5. Deskripsi Data Responden

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh data tentang responden penelitian yang terdiri dari: (1) Jenis Kelamin, (2) Usia, (3) Tingkat Pendidikan, (4) Lama bekerja. Dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi dilakukan menurut Sugiyono (2020) yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

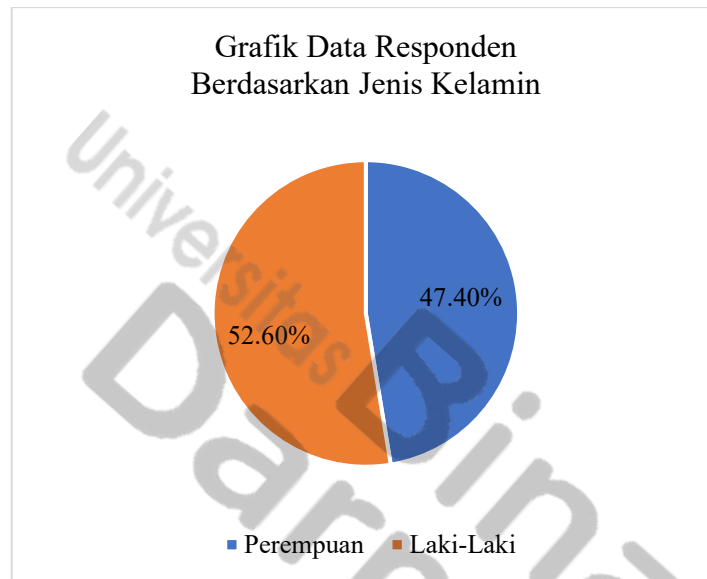
$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Tabel 4. 2 Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 1,80	Tidak Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Setelah diperoleh kategorisasi rata-rata skor atas tanggapan responden, maka dapat dijelaskan interpretasi atas tanggapan responden tersebut pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

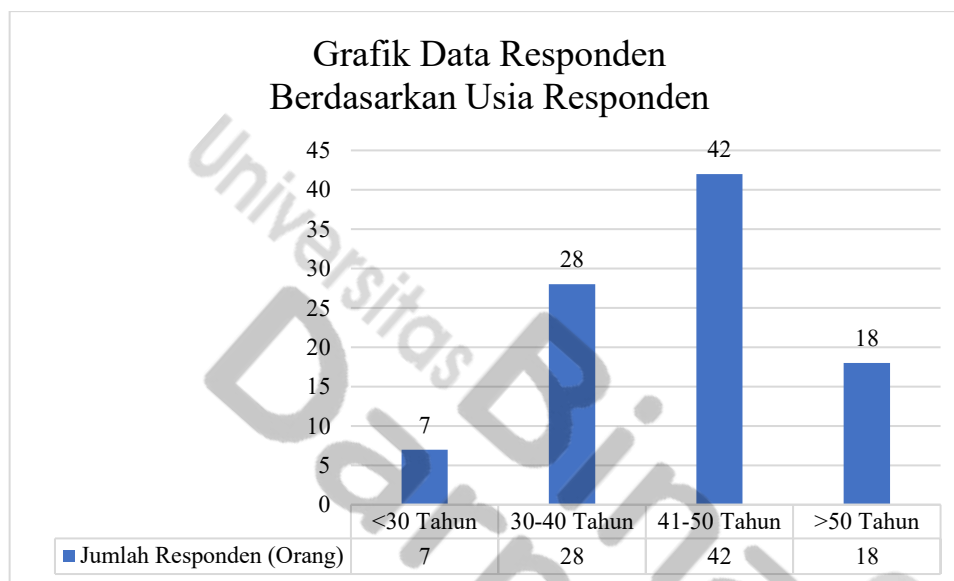


Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Gambar 4. 2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.2 data jenis kelamin responden, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 50 orang atau sebesar 52,6%, sedangkan responden perempuan berjumlah 45 orang atau sebesar 47,4% dari total 95 responden. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi responden dalam penelitian ini relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan, sehingga data yang diperoleh dapat merepresentasikan persepsi kedua kelompok gender secara proporsional. Keseimbangan tersebut juga membantu meningkatkan objektivitas hasil penelitian karena tidak didominasi oleh satu jenis kelamin saja.

2. Data Responden Berdasarkan Usia Responden

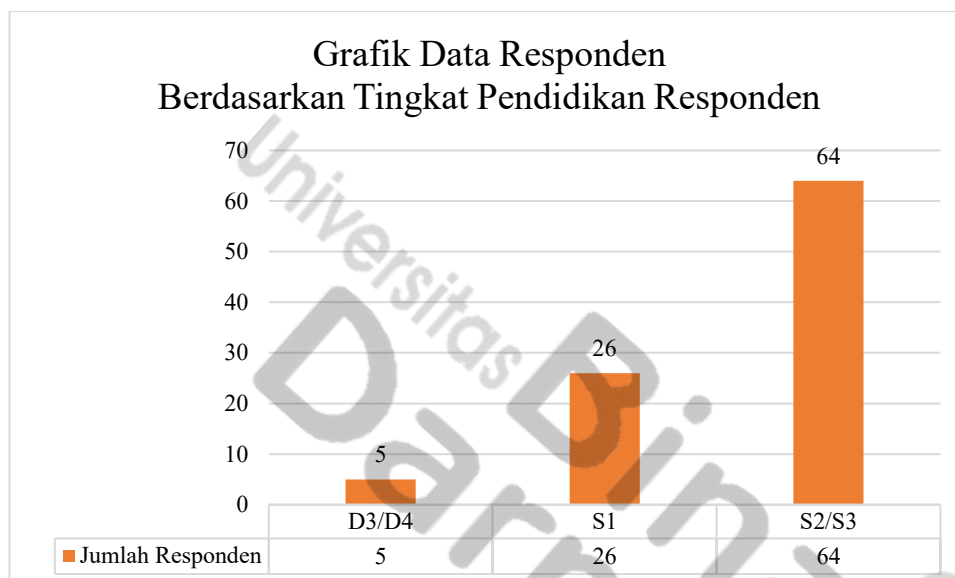


Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Gambar 4. 3 Data Responden Berdasarkan Usia Responden

Berdasarkan Gambar 4.3 mengenai data usia responden, mayoritas responden berada pada kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 42 orang (44,2%). Kelompok usia 30–40 tahun berjumlah 28 responden (29,5%). Responden berusia di atas 50 tahun tercatat sebanyak 18 orang (18,9%). Kelompok usia di bawah 30 tahun menjadi kelompok dengan jumlah responden paling sedikit, yaitu 7 orang (7,34%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan matang dalam dunia kerja, sehingga dinilai memiliki pengalaman serta pemahaman yang baik terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di Dinas Sosial Kota Palembang.

3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

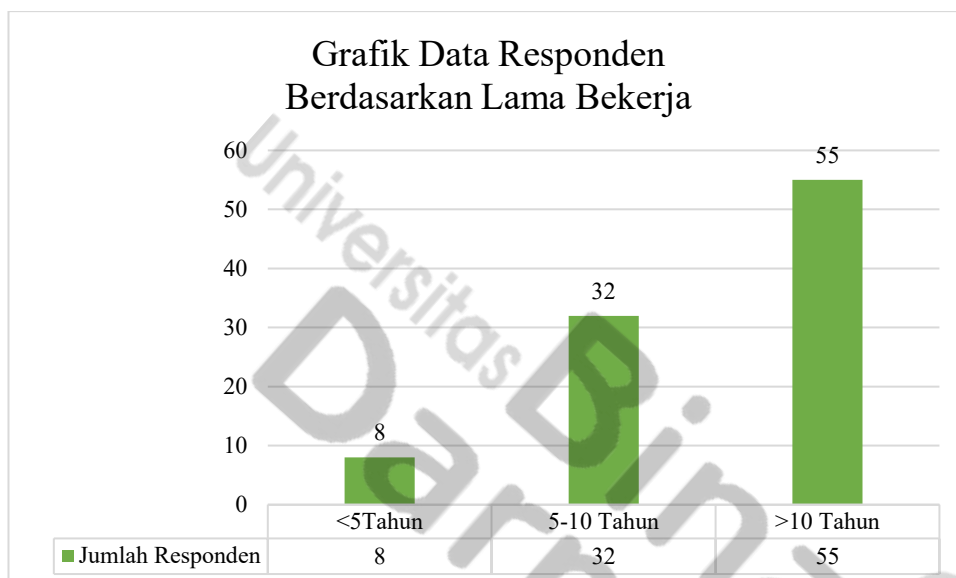


Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Gambar 4. 4 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

Berdasarkan Gambar 4.4 data Tingkat Pendidikan Responden, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S2/S3, yaitu sebanyak 64 orang (67,3%). Responden dengan tingkat pendidikan S1 berjumlah 26 orang (27,3%), sedangkan responden dengan pendidikan D3/D4 merupakan proporsi paling kecil, yaitu sebanyak 5 orang (5,26%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi, sehingga dinilai mampu memahami pertanyaan penelitian dengan baik serta memberikan jawaban yang lebih rasional dan sesuai dengan kondisi di Dinas Sosial Kota Palembang.

4. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: Data diolah Peneliti, 2026

Gambar 4. 5 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan Gambar 4.5 data lama bekerja responden, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 55 orang atau sebesar 57,8%. Responden dengan lama bekerja antara 5–10 tahun berjumlah 32 orang atau 33,6%. Sementara itu, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun hanya berjumlah 8 orang atau 8,42%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang sehingga lebih memahami sistem, prosedur, serta mekanisme kerja di Dinas Sosial Kota Palembang dan mampu memberikan informasi yang lebih akurat terkait variabel penelitian.

4.1.6. Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.6.1. Variabel Perencanaan Anggaran (X1)

Dari hasil kuesioner diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan

No	Indikator Pertanyaan		Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
			SS	S	N	TS	STS			
1	Tujuan anggaran yang ditetapkan jelas dan mudah dipahami.	F	0	46	32	10	7	95	3,23	Cukup Baik
		%	0	48	34	11	7	100		
2	Alokasi anggaran yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan.	F	0	51	30	17	2	95	3,35	Cukup Baik
		%	0	52	30	17	2	100		
3	Program yang direncanakan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.	F	1	47	31	9	7	95	3,27	Cukup Baik
		%	1	50	33	9	7	100		
4	Perencanaan anggaran mempertimbangkan alternatif sumber pembiayaan.	F	3	52	27	10	3	95	3,44	Baik
		%	3	54	29	11	3	100		
5	Perencanaan anggaran disusun dengan memperhatikan indikator kinerja.	F	1	45	32	11	6	95	3,25	Cukup Baik
		%	1	47	34	12	6	100		
Rata-rata								3,31	Cukup Baik	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2026

Berdasarkan hasil rekapitulasi skor dan distribusi tanggapan responden pada variabel Perencanaan Anggaran, diperoleh nilai rata-rata indikator yang berada

pada rentang 3,23 hingga 3,44. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Perencanaan Anggaran secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah perencanaan anggaran yang mempertimbangkan alternatif sumber pembiayaan (3,44) yang termasuk dalam kategori baik, sedangkan indikator lainnya masih berada pada kategori cukup baik. Proses perencanaan anggaran telah dilaksanakan dengan cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan, khususnya dalam hal kejelasan tujuan anggaran, kesesuaian program dengan kondisi lapangan, serta pemanfaatan indikator kinerja agar perencanaan anggaran dapat lebih efektif dan optimal dalam mendukung pencapaian tujuan.

4.1.6.2. Variabel Pelaksanaan Anggaran (X2)

Dari hasil kuesioner diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan

No	Indikator Pertanyaan		Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
			SS	S	N	TS	STS			
1	Pelaksanaan anggaran dilakukan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.	F	1	45	31	15	3	95	3,27	Cukup Baik
		%	1	47	33	16	4	100		
2	Prosedur pelaksanaan anggaran dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku.	F	0	39	40	10	6	95	3,18	Cukup Baik
		%	0	41	42	11	6	100		
3	Pelaksanaan anggaran dilakukan secara efektif untuk mendukung	F	0	45	32	15	3	95	3,25	Cukup Baik
		%	0	47	34	16	3	100		

	pencapaian program.									
4	Terdapat koordinasi yang baik antar unit kerja dalam melaksanakan anggaran.	F	0	38	41	10	6	95	3,17	Cukup Baik
		%	0	40	43	11	6	100		
5	Hambatan dalam pelaksanaan anggaran dapat diatasi dengan baik.	F	2	39	36	15	3	95	3,23	Cukup Baik
		%	2	41	38	16	3	100		
Rata-rata									3,22	Cukup Baik

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diinterpretasikan bahwa pelaksanaan anggaran pada unit yang diteliti secara umum berada pada kategori cukup baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata skor pada setiap indikator yang berada pada rentang 3,17–3,27, yang menunjukkan kecenderungan responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada pernyataan pelaksanaan anggaran dilakukan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan (3,27), yang mengindikasikan bahwa ketepatan waktu pelaksanaan anggaran relatif telah berjalan dengan baik. Sementara itu, indikator pelaksanaan anggaran dilakukan secara efektif untuk mendukung pencapaian program juga memperoleh nilai rata-rata yang cukup tinggi (3,25), menunjukkan bahwa anggaran dinilai cukup mendukung pencapaian program kerja.

4.1.6.3. Variabel Belanja Langsung (X3)

Dari hasil kuesioner diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan

No	Indikator Pertanyaan		Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
			SS	S	N	TS	STS			
1	Belanja langsung dialokasikan sesuai dengan program kegiatan yang direncanakan.	F	1	36	44	8	6	95	3,19	Cukup Baik
		%	1	38	46	8	6	100		
2	Volume kegiatan yang dilaksanakan sebanding dengan besarnya anggaran belanja langsung.	F	1	41	37	13	3	95	3,25	Cukup Baik
		%	1	43	39	14	3	100		
3	Belanja langsung menghasilkan output yang sesuai dengan target program.	F	2	37	41	9	6	95	3,21	Cukup Baik
		%	2	39	43	9	6	100		
4	Penggunaan belanja langsung dilakukan secara efisien.	F	1	49	30	12	3	95	3,35	Cukup Baik
		%	1	52	32	12	3	100		
5	Belanja langsung mendukung pencapaian sasaran program secara optimal.	F	1	44	34	10	6	95	3,25	Cukup Baik
		%	1	46	36	11	6	100		
Rata-rata								3,25	Cukup Baik	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.5, variabel belanja langsung menunjukkan kinerja yang cukup baik, dengan nilai rata-rata indikator berada pada rentang 3,19–3,35. Mayoritas responden cenderung memberikan jawaban setuju dan netral pada seluruh indikator, yang mengindikasikan bahwa belanja langsung pada umumnya telah dialokasikan sesuai dengan program kegiatan, volume pelaksanaan relatif sebanding dengan anggaran yang tersedia, serta mampu menghasilkan output

yang cukup sesuai dengan target program. Indikator penggunaan belanja langsung secara efisien memperoleh nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran dinilai relatif efisien. Namun demikian, masih ditemukannya responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju pada beberapa indikator menunjukkan bahwa pelaksanaan belanja langsung belum sepenuhnya optimal dan masih memerlukan peningkatan, khususnya dalam hal perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan pencapaian sasaran program.

4.1.6.4. Variabel Realisasi Anggaran (Y)

Dari hasil kuesioner diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan

No	Indikator Pertanyaan		Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
			SS	S	N	TS	STS			
1	Realisasi anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	F	1	49	29	13	3	95	3,34	Cukup Baik
		%	1	52	30	14	3	100		
2	Persentase serapan anggaran relatif tinggi setiap tahun.	F	1	45	33	9	7	95	3,25	Cukup Baik
		%	1	47	35	9	7	100		
3	Realisasi anggaran dilakukan tepat waktu sesuai dengan jadwal.	F	0	51	28	14	2	95	3,35	Cukup Baik
		%	0	54	29	15	2	100		
4	Realisasi anggaran mencerminkan efisiensi penggunaan anggaran.	F	2	46	31	9	7	95	3,28	Cukup Baik
		%	2	48	33	9	7	100		
5	Laporan realisasi anggaran dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.	F	1	55	24	13	2	95	3,42	Baik
		%	1	58	25	14	2	100		
Rata-rata								3,33	Cukup Baik	

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.6 variabel realisasi anggaran menunjukkan penilaian responden berada pada kategori cukup baik. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju pada seluruh indikator dengan persentase antara 47% hingga 58%. Nilai rata-rata setiap indikator berada pada kisaran 3,25–3,42. Indikator kelima memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,42, sedangkan indikator kedua memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,25. Hasil ini menggambarkan realisasi anggaran telah dilaksanakan dengan cukup baik menurut persepsi responden.

4.1.6.5. Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Dari hasil kuesioner diperoleh gambaran mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan

No	Indikator Pertanyaan		Distribusi Tanggapan					Total	Rata-Rata	Kategori
			SS	S	N	TS	STS			
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Dinas Sosial Kota Palembang	F	3	47	30	8	7	95	3,33	Cukup Baik
		%	3	49	32	8	7	100		
2	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk mendukung pencapaian target anggaran	F	1	57	21	14	2	95	3,43	Baik
		%	1	60	22	15	2	100		
3	Saya bersedia lebih keras demi tercapainya realisasi anggaran	F	2	48	30	8	7	95	3,32	Cukup Baik
		%	2	51	31	8	7	100		
4	Saya selalu mendukung kebijakan dan tujuan Dinas Sosial dalam pelaksanaan	F	2	54	25	12	2	95	3,44	Baik
		%	2	57	26	13	2	100		

	anggaran									
5	Saya berusaha menyelesaikan tugas anggaran dengan penuh tanggung jawab	F	3	51	26	8	7	95	3,42	Baik
		%	3	54	27	8	7	100		
Rata-rata									3,39	Cukup Baik

Sumber: Hasil Rekapitulasi Kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.7, variabel Komitmen Organisasi menunjukkan penilaian responden pada kategori cukup baik, yang tercermin dari nilai rata-rata seluruh indikator berada pada rentang 3,32–3,44. Kepedulian pegawai cukup sesuai dengan target yang ditetapkan dengan nilai rata-rata 3,39, sementara persentase kewajiban moral memperoleh penilaian lebih tinggi dengan nilai rata-rata 3,43, yang menunjukkan persepsi positif terhadap kinerja realisasi anggaran. Kemauan pegawai bekerja lebih keras memperoleh nilai rata-rata 3,32, mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran dinilai cukup tepat waktu meskipun masih terdapat responden yang menyatakan kurang setuju. Konsistensi pegawai mendukung kebijakan dan tujuan masing-masing memperoleh nilai rata-rata 3,44, yang menunjukkan bahwa loyalitas terhadap tujuan organisasi berjalan cukup efisien dalam pencapaian realisasi anggaran.

4.1.7. Hasil Pengujian SEM PLS

4.1.7.1. Uji Validitas

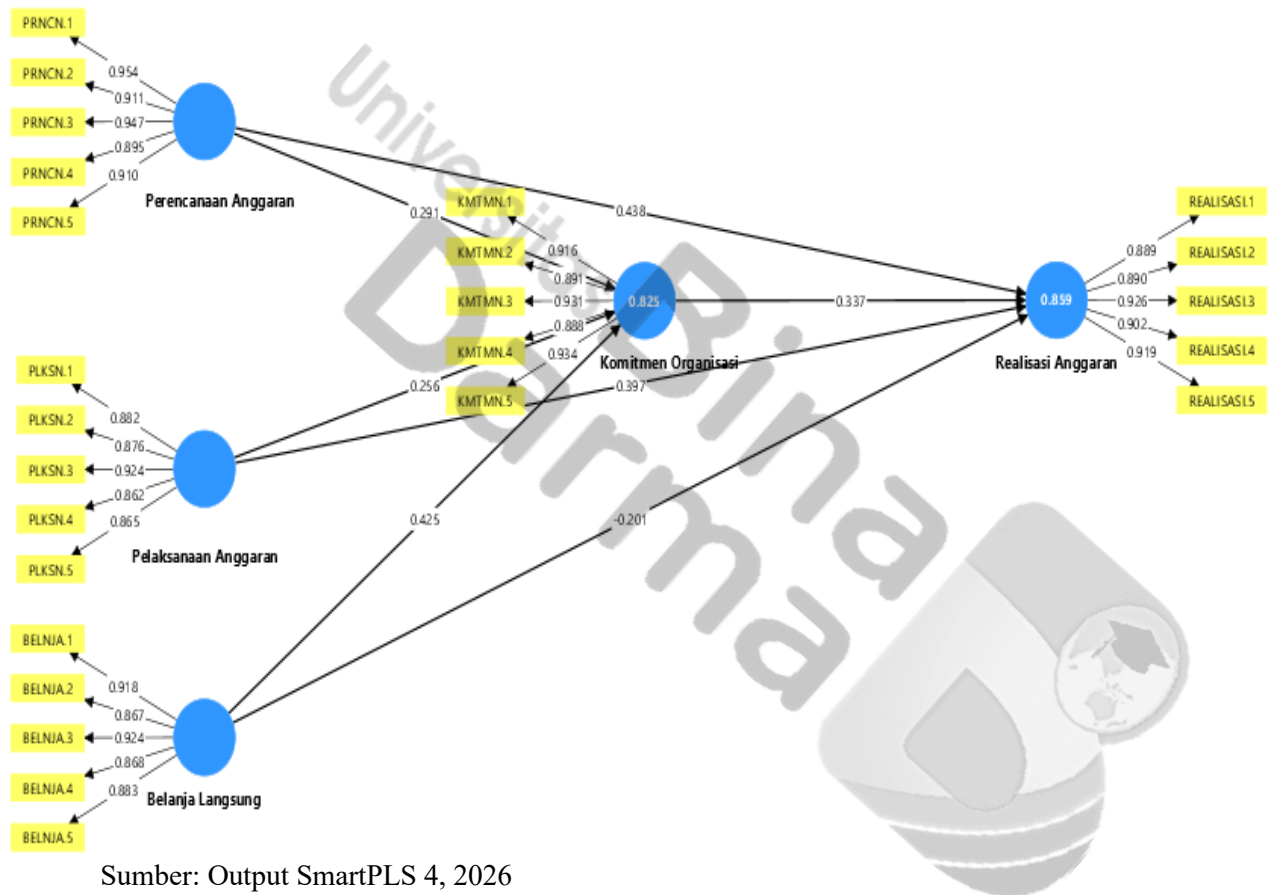
Uji validitas merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian, seperti kuesioner, mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dikatakan valid apabila setiap indikator atau pertanyaan dapat merepresentasikan variabel penelitian secara tepat dan akurat.

Uji validitas konvergen merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mengukur konstruk atau variabel yang sama. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai **loading factor** dan **Average Variance Extracted (AVE)**. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor umumnya $\geq 0,70$, meskipun pada penelitian tahap awal nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima. Selain itu, nilai AVE harus lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Semakin tinggi nilai tersebut, semakin baik indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti.

4.1.7.1.1. Analisis Outer Model

Outer model dalam metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS), merupakan tahap analisis yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Outer model digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar dapat mengukur konstruk yang diteliti melalui pengujian validitas dan reliabilitas, seperti convergent validity, discriminant validity serta composite reliability

Gambar 4. 6 Outer Model



Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan gambar outer model di atas, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Belanja Langsung, Komitmen Organisasi, dan Realisasi Anggaran memiliki nilai loading factor yang relatif tinggi, mayoritas berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten dengan baik sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Indikator dengan nilai loading mendekati 1 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara indikator dengan variabelnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang

digunakan sudah valid dan layak untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Secara Struktural, Perencanaan Anggaran memberikan pengaruh positif sebesar 0,438 yang menunjukkan bahwa perencanaan yang matang berperan penting dalam tercapainya realisasi anggaran. Komitmen Organisasi juga berpengaruh positif sebesar 0,337, menandakan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai maka semakin optimal realisasi anggaran. Selain itu, terdapat pengaruh positif dari Pelaksanaan Anggaran sebesar 0,397, sedangkan Belanja Langsung menunjukkan pengaruh negatif sebesar -0,201, yang dapat diartikan bahwa peningkatan belanja langsung tanpa pengelolaan yang baik justru berpotensi menurunkan efektivitas realisasi. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor perencanaan, pelaksanaan, dan komitmen organisasi merupakan determinan penting dalam meningkatkan realisasi anggaran.

4.1.7.1.2. Loading Factor

Uji validitas konvergen merupakan pengujian yang bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mengukur konstruk atau variabel yang sama. Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor umumnya $\geq 0,70$, meskipun pada penelitian tahap awal nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima. Selain itu, nilai AVE harus lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Semakin tinggi

nilai tersebut, semakin baik indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti.

Tabel 4. 8 Loading Factor

Variabel	Indikator	Outer Loading
Perencanaan Anggaran	PRNCN.1	0,954
	PRNCN.2	0,911
	PRNCN.3	0,947
	PRNCN.4	0,895
	PRNCN.5	0,910
Pelaksanaan Anggaran	PLKSN.1	0,882
	PLKSN.2	0,876
	PLKSN.3	0,924
	PLKSN.4	0,862
	PLKSN.5	0,865
Belanja Langsung	BELNJA.1	0,918
	BELNJA.2	0,867
	BELNJA.3	0,924
	BELNJA.4	0,868
	BELNJA.5	0,883
Realisasi Anggaran	REALISASI.1	0,889
	REALISASI.2	0,890
	REALISASI.3	0,926
	REALISASI.4	0,902
	REALISASI.5	0,919
Komitmen Organisasi	KMTMN.1	0,916
	KMTMN.2	0,891
	KMTMN.3	0,931
	KMTMN.4	0,888
	KMTMN.5	0,934

Sumber: SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8, hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Belanja Langsung, Realisasi Anggaran, dan Komitmen Organisasi memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang nilai masing-masing indikator berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk

yang diukur secara kuat dan konsisten, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis SEM-PLS.

4.1.7.1.3. Average Variance Extracted (AVE)

Uji Average Variance Extracted (AVE) merupakan salah satu metode yang digunakan dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS) untuk mengukur validitas konvergen suatu konstruk atau variabel laten. AVE menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang baik umumnya harus lebih dari 0,50, yang berarti bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, semakin tinggi nilai AVE, maka semakin baik pula tingkat validitas konvergen suatu variabel, karena indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur.

Tabel 4. 9 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Perencanaan Anggaran	0,853
Pelaksanaan Anggaran	0,778
Belanja Langsung	0,797
Realisasi Anggaran	0,820
Komitmen Organisasi	0,832

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan tabel 4.9 nilai Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel menunjukkan nilai di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel Perencanaan Anggaran memiliki nilai AVE sebesar 0,853, Pelaksanaan Anggaran sebesar 0,778, Belanja Langsung sebesar 0,797, Realisasi Anggaran sebesar 0,820, dan Komitmen Organisasi sebesar 0,832. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50%

varians indikator-indikatornya, sehingga indikator yang digunakan dinyatakan valid dan layak untuk mengukur konstruk dalam model penelitian.

4.1.7.2. Discriminant Validity Test

Discriminant Validity Test (uji validitas diskriminan) merupakan bagian dari evaluasi model pengukuran reflektif yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Uji ini dilakukan melalui cross loading dengan membandingkan nilai indikator terhadap konstruk yang diukurnya. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading indikator pada konstruk tujuan lebih tinggi dibandingkan dengan loading pada konstruk lain. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat diuji menggunakan metode Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) dengan korelasi antar konstruk; jika nilai akar AVE lebih besar, maka model dianggap memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. 10 Discriminant Validity Test

Indikator	Perencanaan Anggaran	Pelaksanaan Anggaran	Belanja Langsung	Realisasi Anggaran	Komitmen Organisasi
PRNCN.1	0.954	0.724	0.785	0.805	0.806
PRNCN.2	0.911	0.733	0.704	0.807	0.737
PRNCN.3	0.947	0.712	0.791	0.808	0.806
PRNCN.4	0.895	0.735	0.726	0.814	0.733
PRNCN.5	0.910	0.761	0.746	0.797	0.789
PLKSN.1	0,766	0,882	0,629	0,826	0,720
PLKSN.2	0,745	0,876	0,729	0,803	0,789
PLKSN.3	0,696	0,924	0,696	0,776	0,726
PLKSN.4	0,760	0,862	0,760	0,699	0,708
PLKSN.5	0,782	0,865	0,782	0,682	0,719
BELNJA.1	0,706	0,741	0,918	0,659	0,774
BELNJA.2	0,665	0,742	0,867	0,657	0,716
BELNJA.3	0,736	0,719	0,924	0,639	0,789

BELNJA.4	0,713	0,730	0,868	0,702	0,787
BELNJA.5	0,798	0,697	0,883	0,773	0,803
REALISASI.1	0,746	0,743	0,671	0,889	0,691
REALISASI.2	0,826	0,808	0,752	0,890	0,771
REALISASI.3	0,758	0,780	0,666	0,926	0,782
REALISASI.4	0,824	0,774	0,723	0,902	0,831
REALISASI.5	0,790	0,792	0,675	0,919	0,810
KMTMN.1	0,821	0,798	0,754	0,834	0,916
KMTMN.2	0,719	0,775	0,766	0,794	0,891
KMTMN.3	0,784	0,757	0,848	0,769	0,931
KMTMN.4	0,718	0,721	0,776	0,783	0,888
KMTMN.5	0,781	0,739	0,820	0,742	0,934

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil uji discriminant validity pada Tabel 4.10, seluruh indikator pada masing-masing konstruk menunjukkan nilai loading factor di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan dalam model pengukuran. Indikator Perencanaan Anggaran memiliki nilai loading tertinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain, dengan kisaran nilai 0,895–0,954. Indikator Pelaksanaan Anggaran juga menunjukkan nilai loading yang dominan pada konstruk Pelaksanaan Anggaran, yaitu antara 0,862–0,924. Selanjutnya, indikator Belanja Langsung memperlihatkan nilai loading tertinggi pada konstruk Belanja Langsung dengan rentang nilai 0,867–0,924. Indikator Realisasi Anggaran memiliki nilai loading terbesar pada konstruk Realisasi Anggaran, yakni berkisar antara 0,889–0,926. Sementara itu, indikator Komitmen Organisasi menunjukkan nilai loading paling tinggi pada konstruk Komitmen Organisasi dengan rentang nilai 0,888–0,934. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat dan memiliki kemampuan diskriminasi yang baik terhadap konstruk

lainnya, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan valid secara diskriminan dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

4.1.7.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya ketika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Instrumen dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap setiap indikator variabel menunjukkan tingkat kestabilan dan keseragaman yang tinggi. Dalam penelitian berbasis SEM-PLS, reliabilitas umumnya diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, di mana suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur variabel secara konsisten sehingga data yang dihasilkan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho c)
Perencanaan Anggaran	0.957	0.967
Pelaksanaan Anggaran	0.929	0.946
Belanja Langsung	0.936	0.951
Realisasi Anggaran	0.945	0.958
Komitmen Organisasi	0.949	0.961

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel penelitian memenuhi kriteria reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* berada di atas 0,70. Variabel Perencanaan Anggaran memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,957 dan *composite reliability* sebesar

0,967 yang mencerminkan konsistensi internal sangat baik. Variabel Pelaksanaan Anggaran menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* 0,929 dan *composite reliability* 0,946 yang menandakan keandalan pengukuran tinggi. Variabel Belanja Langsung memperoleh nilai *Cronbach's alpha* 0,936 dan *composite reliability* 0,951 yang menggambarkan kestabilan indikator dalam mengukur konstruk. Variabel Realisasi Anggaran memiliki nilai *Cronbach's alpha* 0,945 dan *composite reliability* 0,958 yang menunjukkan reliabilitas sangat kuat. Variabel Komitmen Organisasi mencatat nilai *Cronbach's alpha* 0,949 dan *composite reliability* 0,961 yang mengindikasikan tingkat keandalan instrumen sangat tinggi. Seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis SEM-PLS.

4.1.7.4. Structural Model Analysis (Inner Model)

Uji Structural Model Analysis (Inner Model) merupakan tahap evaluasi dalam SEM-PLS yang bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel laten serta mengukur kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi variabel endogen. Evaluasi model struktural dilakukan melalui beberapa indikator utama, yaitu R-Square (R^2) untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, Q-Square (Q^2) untuk mengetahui relevansi prediktif model, Goodness of Fit (GoF) atau Normed Fit Index (NFI) untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan, serta uji signifikansi melalui bootstrapping guna menentukan apakah hubungan antar variabel bersifat signifikan. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

4.1.7.4.1. Coefficient of Determination R² (R-Square)

Coefficient of Determination (R²) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam suatu model penelitian.

Tabel 4. 12 Coefficient of Determination R² (R-Square)

	R-square	R-square adjusted
Komitmen Organisasi	0.825	0.820
Realisasi Anggaran	0.859	0.853

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12 hasil analisis Coefficient of Determination (R-square), variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai R-square sebesar 0,825 dan R-square adjusted 0,820, sedangkan variabel Realisasi Anggaran menunjukkan nilai R-square sebesar 0,859 dan R-square adjusted 0,853. Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,75, sehingga termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel dependen. Dengan demikian, model struktural yang digunakan memiliki daya jelas yang tinggi, serta hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dikatakan sangat baik dan substansial.

4.1.7.4.2. Q-Square

Uji Q-Square (Q²) digunakan untuk mengukur kemampuan prediksi model dalam analisis SEM-PLS. Model dikatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q² lebih besar dari nol, yang menunjukkan bahwa model mampu memperkirakan data observasi dengan baik.

Tabel 4. 13 Q-Square

	Q ² Predict	RMSE	MAE
KMTMN.	0,818	0,440	0,348
REALISASI.	0,828	0,427	0,343

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13, nilai Q² Predict untuk variabel Komitmen (KMTMN) sebesar 0,818 dan Realisasi sebesar 0,828 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik karena nilainya jauh di atas nol. Nilai RMSE dan MAE pada kedua variabel tergolong rendah, yaitu RMSE sebesar 0,440 dan MAE 0,348 untuk Komitmen serta RMSE 0,427 dan MAE 0,343 untuk Realisasi, yang mengindikasikan tingkat kesalahan prediksi relatif kecil. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model SEM-PLS yang digunakan mampu memprediksi data observasi dengan akurasi yang baik dan memiliki kualitas prediktif yang kuat.

4.1.7.4.3. F-Square

Uji F-Square (Effect Size) digunakan dalam analisis Structural Equation Modeling (SEM-PLS) untuk mengukur seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Dalam pendekatan SEM-PLS, nilai f^2 dikelompokkan kedalam tiga kategori, yaitu 0,02 sebagai pengaruh kecil, 0,15 sebagai pengaruh sedang, dan 0,35 sebagai pengaruh besar. Semakin tinggi nilai f^2 , maka semakin besar kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 4. 14 F-Square

	Belanja Langsung	Komitmen Organisasi	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
Perencanaan Anggaran		0.139			0.344
Pelaksanaan Anggaran		0.108			0.291
Belanja Langsung		0.271			0.059
Komitmen Organisasi					0.141

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14 nilai F-Square menunjukkan besaran efek antar variabel dalam model struktural, di mana Perencanaan Anggaran memiliki pengaruh sedang terhadap Komitmen Organisasi (0,139) dan pengaruh sedang hingga kuat terhadap Realisasi Anggaran (0,344), sedangkan Pelaksanaan Anggaran memberikan pengaruh kecil terhadap Komitmen Organisasi (0,108) dan pengaruh sedang terhadap Realisasi Anggaran (0,291); selanjutnya Belanja Langsung menunjukkan pengaruh sedang terhadap Komitmen Organisasi (0,271) namun pengaruh kecil terhadap Realisasi Anggaran (0,059), sementara Komitmen Organisasi sendiri memiliki pengaruh sedang terhadap Realisasi Anggaran (0,141), yang mengindikasikan bahwa variabel perencanaan dan pelaksanaan anggaran lebih dominan dalam menjelaskan variasi realisasi anggaran dibandingkan belanja langsung.

4.1.8. Hasil Uji Hipotesis

a. Pengaruh Langsung

Uji pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel perantara. Suatu pengaruh langsung dinyatakan signifikan apabila memenuhi

kriteria tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), yaitu memiliki nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Jika kedua syarat tersebut terpenuhi, maka hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh nyata terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai T-statistik kurang dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka pengaruh tersebut tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak.

Tabel 4. 15 Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Perencanaan Anggaran -> Realisasi Anggaran	0.438	0.442	0.102	4.289	0.000
Pelaksanaan Anggaran -> Realisasi Anggaran	0.397	0.392	0.099	4.014	0.000
Belanja Langsung -> Realisasi Anggaran	-0.201	-0.202	0.101	1.983	0.047

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.15 (Path Coefficient), dapat dijelaskan pengaruh langsung masing-masing variabel independen terhadap Realisasi Anggaran sebagai berikut:

1. Perencanaan Anggaran → Realisasi Anggaran

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,438, dengan nilai t-statistic 4,289 dan p-value 0,000. Nilai t-statistic yang lebih besar dari 1,96 serta p-value yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa

perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Artinya, semakin baik kualitas perencanaan anggaran yang dilakukan, maka realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang akan semakin meningkat.

2. Pelaksanaan Anggaran → Realisasi Anggaran

Variabel pelaksanaan anggaran memiliki koefisien jalur sebesar 0,397, dengan t-statistic 4,014 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran. Hal ini menegaskan bahwa pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, sesuai prosedur, dan efektif akan mendorong peningkatan tingkat realisasi anggaran.

3. Belanja Langsung → Realisasi Anggaran

Pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0,201, dengan t-statistic 1,983 dan p-value 0,047. Meskipun nilai p-value lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa belanja langsung secara langsung justru memiliki pengaruh negatif terhadap realisasi anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa dukungan faktor lain, belanja langsung yang dilakukan belum sepenuhnya mampu meningkatkan realisasi anggaran secara optimal.

b. Pengaruh Jalur Mediasi

Uji pengaruh jalur mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediator mampu menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan kriteria pengujian tertentu. Dalam penelitian kuantitatif yang

menggunakan metode SEM atau PLS, suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memenuhi syarat tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan memiliki nilai T-statistik lebih besar dari 1,96. Jika nilai T-statistik $> 1,96$ dan nilai p-value $< 0,05$, maka pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dinyatakan signifikan, sehingga hipotesis diterima. Sebaliknya, apabila T-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05$, maka variabel mediator tidak mampu memediasi hubungan antar variabel.

Tabel 4. 16 Specific Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Perencanaan Anggaran -> Komitmen Organisasi -> Realisasi Anggaran	0.098	0.097	0.044	2.205	0.027
Pelaksanaan Anggaran -> Komitmen Organisasi -> Realisasi Anggaran	0.086	0.087	0.040	2.142	0.032
Belanja Langsung -> Komitmen Organisasi -> Realisasi Anggaran	0.143	0.146	0.063	2.257	0.024

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan Tabel 4.16, pengujian pengaruh tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

4. Perencanaan Anggaran → Komitmen Organisasi → Realisasi Anggaran

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,098, dengan t-statistic 2,205 dan p-value 0,027. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen

organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh perencanaan anggaran terhadap realisasi anggaran. Artinya, perencanaan anggaran yang baik akan meningkatkan komitmen pegawai, yang pada akhirnya mendorong realisasi anggaran yang lebih optimal.

5. Pelaksanaan Anggaran → Komitmen Organisasi → Realisasi Anggaran

Pengaruh tidak langsung variabel ini memiliki koefisien sebesar 0,086, dengan t-statistic 2,142 dan p-value 0,032. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelaksanaan anggaran dan realisasi anggaran. Pelaksanaan anggaran yang konsisten dan terkoordinasi akan memperkuat komitmen pegawai sehingga realisasi anggaran meningkat.

6. Belanja Langsung → Komitmen Organisasi → Realisasi Anggaran

Jalur ini menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,143, dengan t-statistic 2,257 dan p-value 0,024. Hasil tersebut membuktikan bahwa meskipun pengaruh langsung belanja langsung terhadap realisasi anggaran bersifat negatif, namun melalui komitmen organisasi pengaruhnya menjadi positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjembatani efektivitas belanja langsung terhadap realisasi anggaran.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran dengan nilai

koefisien jalur sebesar 0,438, t-statistic 4,289, dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas perencanaan anggaran yang baik mampu meningkatkan capaian realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang. Secara konseptual, perencanaan anggaran merupakan tahapan awal yang sangat menentukan efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah daerah.

Perencanaan anggaran yang efektif mencerminkan kejelasan tujuan, ketepatan alokasi sumber daya, serta kesesuaian antara kebutuhan program dengan kemampuan fiskal. Alawia *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kejelasan tujuan anggaran (*budgetary goal clarity*) berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan kinerja anggaran pemerintah daerah. Perencanaan yang matang memungkinkan organisasi publik meminimalkan deviasi antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai.

Pada Dinas Sosial Kota Palembang, perencanaan anggaran yang baik menjadi sangat krusial mengingat karakteristik program sosial yang bersifat dinamis dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ketidaktepatan perencanaan dapat menyebabkan keterlambatan pelaksanaan kegiatan, perubahan anggaran di tengah tahun, serta rendahnya tingkat serapan anggaran. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas perencanaan anggaran, baik dari sisi partisipasi penyusunan, kejelasan sasaran, maupun konsistensi dengan dokumen perencanaan daerah, merupakan faktor utama dalam mendorong optimalisasi realisasi anggaran. Temuan ini memperkuat teori *goal setting* yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan terukur akan meningkatkan kinerja organisasi publik.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil Radjak & Humolungo, (2022) mengatakan bahwa semakin baik dan rasional penyusunan perencanaan anggaran yang dilakukan dengan mempertimbangkan tren capaian anggaran pada periode sebelumnya, maka realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo juga cenderung meningkat. Menurut Erliyani dan Sulastiningsih (2023) membuktikan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran pada satuan kerja perangkat daerah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mengendalikan pelaksanaan anggaran agar sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

4.2.2. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran

Berdasarkan Tabel 23, pelaksanaan anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,397, t-statistic 4,014, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan anggaran, maka semakin tinggi pula tingkat realisasi anggaran yang dicapai. Pelaksanaan anggaran mencerminkan kemampuan organisasi dalam merealisasikan rencana yang telah disusun melalui prosedur administrasi, pengadaan, dan pencairan anggaran secara tepat waktu. Menurut Erliyani dan Sulastiningsih (2023), efektivitas pelaksanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap regulasi, koordinasi antarunit kerja, serta kompetensi sumber daya manusia.

Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap realisasi anggaran dapat dijelaskan melalui *Goal Setting Theory* yang

dikemukakan oleh Edwin A. Locke. Teori ini menjelaskan bahwa tujuan yang jelas dan spesifik akan mendorong individu atau organisasi untuk bekerja lebih terarah dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, target realisasi anggaran yang telah ditetapkan dalam dokumen anggaran menjadi tujuan organisasi yang harus dicapai oleh setiap perangkat daerah. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran yang dilakukan secara terarah, disiplin, dan sesuai dengan rencana kerja akan membantu organisasi mencapai target realisasi anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Alhasnawi *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa pelaksanaan anggaran yang konsisten dan terkoordinasi mampu meningkatkan kinerja manajerial dan kinerja anggaran. Pelaksanaan anggaran yang tidak optimal seringkali menyebabkan keterlambatan kegiatan dan penumpukan realisasi di akhir tahun anggaran. Pada Dinas Sosial, pelaksanaan anggaran memiliki tantangan tersendiri, terutama terkait dengan proses administrasi bantuan sosial yang memerlukan ketelitian dan kehati-hatian. Ketidakefisienan dalam pelaksanaan anggaran dapat berdampak langsung pada keterlambatan penyaluran bantuan kepada masyarakat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan pelaksanaan anggaran melalui peningkatan kapasitas aparatur, penyederhanaan prosedur, serta pemanfaatan sistem informasi keuangan daerah. Pelaksanaan anggaran yang efektif akan memastikan bahwa program sosial dapat dilaksanakan tepat waktu dan sesuai dengan alokasi anggaran yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh terhadap realisasi anggaran, sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Radjak & Humolungo, (2022) ketika dana untuk pelaksanaan kegiatan semakin besar maka terjadi kenaikan pula pada realisasi anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. Didukung peneliti Erliyani & Sulastiningsih (2023) menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran belanja. Hal ini dapat diartikan bahwa penyerapan anggaran belanja dipengaruhi oleh aktivitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk merealisasikan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Pradila *et al.*, (2024) juga menekankan bahwa pelaksanaan yang efektif akan mendorong pencapaian realisasi anggaran yang optimal. Dengan demikian, tahap pelaksanaan merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan penyerapan anggaran.

4.2.3. Pengaruh Belanja Langsung terhadap Realisasi Anggaran

Hasil pengujian pada Tabel 23 menunjukkan bahwa belanja langsung berpengaruh negatif namun signifikan terhadap realisasi anggaran dengan koefisien jalur sebesar -0,201, t-statistic 1,983, dan p-value 0,047. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang bernilai negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara belanja langsung dan realisasi anggaran. Artinya, setiap peningkatan belanja langsung diikuti dengan penurunan tingkat realisasi anggaran.

Data realisasi anggaran Dinas Sosial Kota Palembang tahun 2023 terjadi peningkatan belanja langsung dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 12.604.579.283, namun diikuti dengan penurunan realisasi anggaran sebesar

10.532.655.672. Persentase realisasi anggaran sebesar 83,56%. Hal ini berbeda dengan realisasi belanja langsung di tahun-tahun sebelumnya sebesar 94,34% di tahun 2021 dan 95,57% pada tahun 2022. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa semakin besar skala belanja langsung, semakin kompleks pula proses administrasi, pengadaan barang dan jasa, serta mekanisme pengendalian yang harus dilalui. Kompleksitas ini sering kali menyebabkan keterlambatan pelaksanaan kegiatan, penundaan pencairan dana, bahkan terjadinya sisa anggaran pada akhir tahun anggaran.

Dari perspektif *Agency Theory*, peningkatan belanja langsung memperbesar potensi terjadinya asimetri informasi antara pihak pengelola anggaran dan pihak pengawas atau pemangku kepentingan. Aparatur cenderung bersikap lebih berhati-hati untuk menghindari kesalahan administratif dan risiko hukum. Sikap kehati-hatian tersebut dapat memicu penundaan pelaksanaan kegiatan, sehingga berdampak pada rendahnya tingkat realisasi anggaran. Dengan demikian, belanja langsung yang tinggi justru dapat menimbulkan inefisiensi apabila tidak diimbangi dengan sistem pengendalian internal dan koordinasi organisasi yang kuat.

Belanja langsung erat kaitannya dengan proses pengadaan barang dan jasa yang memiliki tahapan panjang dan ketentuan regulatif yang ketat. Apabila terjadi keterlambatan dalam proses lelang, perubahan spesifikasi kegiatan, atau revisi dokumen anggaran, maka realisasi belanja langsung menjadi terhambat. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa peningkatan belanja langsung tanpa kesiapan pelaksanaan justru dapat menurunkan capaian realisasi anggaran.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu Ayulia dan Isnowati (2025) belanja langsung berpengaruh negatif dikarenakan proses pengadaan yang lebih kompleks dan birokratis, serta sifat belanja modal yang manfaatnya tidak langsung terlihat pada tahun anggaran berjalan. Erliyani & Sulastiningsih, (2023) juga menyatakan bahwa belanja langsung tanpa dukungan sistem pengendalian internal dan komitmen organisasi yang kuat berpotensi menurunkan efektivitas realisasi anggaran. Oleh karena itu, belanja langsung perlu dikelola secara lebih terintegrasi dengan perencanaan dan pelaksanaan anggaran serta didukung oleh komitmen organisasi yang kuat.

4.2.4. Pengaruh Perencanaan Anggaran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran melalui komitmen organisasi pada Dinas Sosial Kota Palembang. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,098, t-statistic sebesar 2,205, dan p-value sebesar 0,027, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani hubungan antara perencanaan anggaran dan realisasi anggaran.

Secara empiris, nilai koefisien jalur sebesar 0,098 menunjukkan bahwa semakin baik kualitas perencanaan anggaran yang disusun, maka semakin tinggi pula realisasi anggaran apabila didukung oleh komitmen organisasi yang kuat. Perencanaan anggaran yang jelas, realistis, dan partisipatif mendorong aparatur

memiliki rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target anggaran. Kondisi ini memperkuat keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi, sehingga pelaksanaan program berjalan lebih konsisten dan terarah.

Temuan ini sejalan dengan *Goal Setting Theory* yang menyatakan bahwa tujuan yang jelas dan dipahami bersama akan meningkatkan komitmen individu dalam mencapai target organisasi (Alhasnawi *et al.*, 2023). Dalam konteks penganggaran publik, perencanaan yang dirumuskan secara terukur akan menumbuhkan *goal commitment aparatur*, sehingga mereka terdorong untuk merealisasikan anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Ermayanti *et al.*, 2025).

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Ni Kadek *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah. Aparatur dengan komitmen tinggi cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tahapan anggaran, mulai dari perencanaan hingga pelaporan, sehingga deviasi antara anggaran dan realisasi dapat diminimalkan. Komitmen organisasi berperan penting sebagai mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana perencanaan anggaran mampu meningkatkan realisasi anggaran. Tanpa komitmen organisasi yang kuat, perencanaan anggaran yang baik sekalipun belum tentu dapat direalisasikan secara optimal. Oleh karena itu, penguatan komitmen organisasi perlu menjadi perhatian manajemen Dinas Sosial Kota Palembang dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran.

4.2.5. Pengaruh Pelaksanaan Anggaran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran melalui komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,086, t-statistic sebesar 2,142, dan p-value sebesar 0,032. Nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menandakan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara pelaksanaan anggaran dan realisasi anggaran.

Nilai koefisien jalur sebesar 0,086 mengindikasikan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap realisasi anggaran apabila didukung oleh komitmen organisasi aparatur. Pelaksanaan anggaran yang tepat waktu, patuh terhadap prosedur, dan terkoordinasi dengan baik akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal ketika mereka memiliki loyalitas dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Agency Theory*, komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang mampu mengurangi perilaku oportunistik agen dalam pelaksanaan anggaran (Fitriyani & Ratmono, 2024). Aparatur yang memiliki komitmen tinggi cenderung menyelaraskan kepentingan pribadi dengan tujuan organisasi, sehingga pelaksanaan anggaran dilakukan secara konsisten untuk mencapai target realisasi yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fasih *et al.*, (2025) dan Ni Kadek *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memperkuat pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Komitmen yang

tinggi mendorong aparatur untuk menyelesaikan kegiatan tepat waktu, mengurangi keterlambatan administrasi, serta meningkatkan kualitas koordinasi antar unit kerja. Pelaksanaan anggaran tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan prosedural, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor perilaku aparatur. Komitmen organisasi menjadi faktor kunci yang memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan sesuai rencana dan mampu menghasilkan realisasi anggaran yang optimal di Dinas Sosial Kota Palembang.

4.2.6. Pengaruh Belanja Langsung Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Realisasi Anggaran Pada Dinas Sosial Kota Palembang

Hasil analisis menunjukkan bahwa belanja langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,143, t-statistic sebesar 2,257, dan p-value sebesar 0,024. Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar dibandingkan jalur mediasi lainnya, yang menunjukkan bahwa belanja langsung memiliki pengaruh tidak langsung paling kuat terhadap realisasi anggaran melalui komitmen organisasi.

Nilai koefisien sebesar 0,143 mengindikasikan bahwa peningkatan efektivitas belanja langsung akan secara signifikan meningkatkan realisasi anggaran apabila didukung oleh komitmen organisasi yang tinggi. Belanja langsung yang tepat sasaran, sesuai program, dan menghasilkan output yang jelas akan meningkatkan rasa memiliki aparatur terhadap program yang dijalankan, sehingga mendorong mereka untuk memastikan anggaran terealisasi secara optimal.

Temuan ini selaras dengan konsep *value for money* dalam pengelolaan keuangan publik, di mana belanja langsung yang efisien dan efektif akan memberikan hasil maksimal apabila didukung oleh perilaku aparatur yang berkomitmen (Handayani *et al.*, 2022). Komitmen organisasi mendorong aparatur untuk menggunakan belanja langsung secara bertanggung jawab demi tercapainya target organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Rediyono *et al.*, (2022) dan Febrianty *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa belanja langsung berpengaruh signifikan terhadap realisasi anggaran, terutama ketika aparatur memiliki tingkat loyalitas dan kesediaan berusaha yang tinggi. Komitmen organisasi memperkuat hubungan tersebut dengan memastikan bahwa belanja langsung benar-benar diarahkan pada pencapaian output dan outcome program.

Komitmen organisasi berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara belanja langsung dan realisasi anggaran. Pengelolaan belanja langsung yang baik perlu diimbangi dengan upaya peningkatan komitmen aparatur agar realisasi anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas perencanaan yang dilakukan terutama dalam hal kejelasan tujuan dan ketepatan alokasi maka capaian realisasi anggaran akan semakin meningkat.
2. Pelaksanaan Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang. Pelaksanaan yang tepat waktu, sesuai prosedur, dan terkoordinasi antar unit terbukti mampu mendorong optimalisasi penyerapan anggaran.
3. Belanja Langsung secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Realisasi Anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa alokasi belanja langsung yang besar tanpa didukung oleh faktor penguat lainnya belum tentu mampu meningkatkan realisasi anggaran secara optimal, bahkan berisiko menimbulkan deviasi jika tidak dikelola dengan baik.
4. Komitmen Organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran. Perencanaan yang matang meningkatkan rasa memiliki dan motivasi pegawai, yang kemudian berdampak pada pencapaian target realisasi yang lebih baik.

5. Komitmen Organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran. Konsistensi dalam pelaksanaan anggaran memperkuat komitmen aparatur untuk bekerja lebih disiplin sehingga hambatan teknis dapat diminimalkan.
6. Komitmen Organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh Belanja Langsung terhadap Realisasi Anggaran. Pengaruh Belanja langsung melalui mediasi komitmen organisasi berpengaruh positif. Ini menegaskan bahwa komitmen pegawai adalah faktor kunci yang menjembatani efektivitas belanja langsung agar benar-benar berkontribusi pada realisasi anggaran.

5.2.Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas perencanaan anggaran berbasis kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran, maka Dinas Sosial Kota Palembang disarankan untuk terus meningkatkan kualitas proses perencanaan anggaran melalui pendekatan berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Perencanaan perlu disusun secara lebih sistematis dengan memperhatikan kesesuaian antara program, kegiatan, indikator kinerja, serta kebutuhan riil masyarakat. Dengan perencanaan yang lebih terarah dan terukur, maka pelaksanaan program dapat berjalan

lebih efektif sehingga capaian realisasi anggaran dapat meningkat secara optimal.

2. Penguatan komitmen organisasi dalam pelaksanaan anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan belanja langsung terhadap realisasi anggaran. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu memperkuat komitmen aparatur melalui pembinaan, peningkatan motivasi kerja, serta penguatan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan tanggung jawab. Aparatur yang memiliki komitmen tinggi akan lebih disiplin dalam melaksanakan kegiatan, mematuhi prosedur anggaran, serta berupaya mencapai target realisasi anggaran yang telah ditetapkan.

3. Optimalisasi pengelolaan belanja langsung agar lebih efektif dan tepat sasaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa belanja langsung secara langsung berpengaruh negatif terhadap realisasi anggaran, namun menjadi positif ketika dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan belanja langsung perlu dilakukan secara lebih efektif dengan memperhatikan efisiensi penggunaan anggaran, ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan, serta kejelasan output dan outcome program. Dengan pengelolaan yang lebih terencana dan didukung oleh komitmen

aparatur, belanja langsung dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan realisasi anggaran.

5.3.Rekomendasi untuk Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi realisasi anggaran, seperti kualitas sumber daya manusia, sistem pengendalian internal, transparansi anggaran, atau pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan keuangan daerah, sehingga model penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi realisasi anggaran.
2. Peneliti selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian tidak hanya pada satu instansi, tetapi pada beberapa organisasi perangkat daerah (OPD) lainnya di lingkungan pemerintah daerah, sehingga hasil penelitian dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
3. Penelitian berikutnya dapat menggunakan metode penelitian yang lebih beragam, seperti pendekatan kualitatif atau metode campuran (mixed method), sehingga mampu menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor organisasi, perilaku aparatur, serta dinamika pelaksanaan anggaran yang mempengaruhi realisasi anggaran di sektor publik.

5.4.Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkuat penerapan *Goal Setting Theory* dan *Agency Theory* dalam konteks pengelolaan keuangan sektor publik. Hasil penelitian membuktikan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan belanja langsung memiliki peran penting dalam meningkatkan realisasi anggaran, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan literatur manajemen keuangan publik, khususnya terkait peran variabel mediasi komitmen organisasi dalam realisasi anggaran pemerintah daerah.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi Dinas Sosial Kota Palembang dalam melakukan evaluasi dan perbaikan tata kelola anggaran. Peningkatan kualitas perencanaan, efektivitas pelaksanaan, serta pengelolaan belanja langsung yang didukung oleh komitmen organisasi aparatur diharapkan mampu meningkatkan tingkat realisasi anggaran dan efektivitas program pelayanan sosial.

3. Implikasi Kebijakan

Bagi Pemerintah Daerah Kota Palembang, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengelolaan keuangan daerah. Kebijakan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis

anggaran, tetapi juga pada penguatan komitmen organisasi aparatur, diyakini dapat mendorong pencapaian realisasi anggaran yang lebih optimal dan akuntabel.



DAFTAR PUSTAKA

- Alawia, M. T., Rahman, A. F., & Prastiwi, A. (2021). The effect of budgetary goal clarity and budget evaluation on performance accountability of local government. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 520–524. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1241>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100161. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Anandah, N. A., & Santoso, R. A. (2025). Peran Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 184–194.
- Ardilla, I., Halin, H., & Wulandari, T. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Roda Oto Cemerlang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(1).
- Ayulia, S. D., & Isnowati, S. (2025). Peran Belanja Pemerintah, Akurasi Perencanaan Kas dan Pengelolaan Uang Persediaan dalam Meningkatkan Kinerja Pelaksanaan Anggaran. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(2).
- Darwanis, & Saputra. (2014). Pengaruh Belanja Modal terhadap Pendapatan Asli Daerah dan Dampaknya Pada Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh). *Jurnal Dinamika Dan Bisnis*, 1(2).
- Erliyani, E., & Sulastiningsih, S. (2023). Pengaruh Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Penerapan Aplikasi SIPD terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Magelang. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(4). <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.854>
- Ermayanti, E., Indrijawati, A., & Dewi, A. R. S. (2025). Analyzing Budget Planning and Realization in the Regional Development Agency of West Sulawesi. In M. Nohong, F. R. Cahaya, P. M. Tuan, A. Mannan, A. I. Anwar, R. R. H. Thaha, R. N. P. Nugraha, A. T. Harahap, M. T. Dharsana, & F. I. Hermansyah (Eds), *Proceedings of the 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024)* (Vol. 331, pp. 2531–2545). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_203
- Fasihuh, L. O. M. S., Safaruddin, S., Zaikin, M., Mutmainnah, M., & Safitri, N. E. (2025). Boosting budget absorption: How organizational commitment enhances budget implementation in Indonesian local government. *Priviet*

- Social Sciences Journal*, 5(11), 105–114.
<https://doi.org/10.55942/pssj.v5i11.760>
- Febrianty, P., Novianty, I., & Sembiring, E. E. (2021). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja Langsung. *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(1), 74–82.
- 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>
- Fitriyani, F., & Ratmono, D. (2024). Reducing budgetary slack through government internal control system: Insights from structural equation modelling and artificial neural network approach. *Journal of Accounting and Investment*, 25(3), 935–953. <https://doi.org/10.18196/jai.v25i3.21810>
- Handayani, K. S., Ni Kadek Sinarwati, & Putu Indah Rahmawati. (2022). The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Human Resource Competencies on Budget Realization at Ganesha University of Education. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 438–445.
<https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.44152>
- Hatam, B. F., Yudana, I. M., & Dantes, K. R. (2024). Determinasi Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Etos Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng. *jurnal Educatio*, 10, 142–154.
- Iqbal, M. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 5(1).
- Iqbal, M., Rachman, D., & Rodiah, S. (2021). Pengaruh Rencana Anggaran dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 12(2), 18–34.
- Kurnianto, S., & Sulistyawati, R. (2023). The Role of Organizational Politics in the Relationship of Participative Budgeting with Budgetary Slack and Performance Based Budgeting. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 8(1).
- Lubis, P. K. D. L., Simbolon, N. A., Sinaga, S. E., Gultom, G. A. M., & Siagian, A. P. (2025). Pengaruh Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2.C), 273–283.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Marsontio, O., Basri, Y. M., & Ratnawaty, V. (2022). Keterlambatan Penyerapan Anggaran: Peran Komitmen Organisasi Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 12(1), 12–22.
- Mbado, M. R., & Mbate, M. M. (2022). Pengaruh Perencanaan dan Implementasi Terhadap Realisasi Anggaran dengan Kebijakan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kesehatan Kota Kupang.

- Inspirasi Ekonomi Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 50–62.
<https://doi.org/10.32938/ie.v4i1.2475>
- Ni Kadek, W., Yuniarta, G. A., & Sujana, E. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 15(01), 119–130.
<https://doi.org/10.23887/jimat.v15i01.63339>
- Nilasari, A., Arisetyawan, K., & Septa Monica Ambar Susanto, L. (2024). The Impact of Budget Planning and Budget Implementation on the Absorption of Regional Work Units (SKPD) in Indonesia. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i4.15067>
- Nurbaverischa, Ardiani, S., & Nurhasanah. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Regulasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran pada OPD Kota Palembang. *Jurnal Bina Akuntansi*, 11(1), 51–64.
- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289–2320.
- 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). *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 1(1), 1–9.
- Radjak, L. I., & Humolungo, F. (2022). Pengaruh Perencanaan dan Pelaksanaan Kegiatan Terhadap Realisasi Anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. *Journal Syariah and Accounting Public*, 5(1), 1–7.
- Rahayu, N. M., & Isnowati, S. (2024). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengadaan Barang Dan Jasa Dan Pencatatan Administrasi Terhadap Penyerapan Apbd Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 830–845. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11616>
- Rakhmanita, G., Karunia, R. L., & Rahayu, N. S. (2023). Budget Implementation Performance at the Directorate of Prevention and Control of Direct Communicable Diseases within the Ministry of Health. *International Journal of Economics Development Research*, 4(2).
- Ramahadiyanti, D. P., Fujianti, L., & Damayanti, A. (2025). Analisis Laporan Realisasi Anggaran Belanja Untuk Menilai Efisiensi Kinerja Keuangan Pada Kecamatan Dramag Kabupaten Bogor. *Relevan*, 4(2), 79–85.
- Rediyono, R., Rahmiaty, A., & Cahyono, D. (2022). Pengaruh Belanja Langsung Dan Belanja Tidak Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Dan Kinerja Instansi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 16(2), 630.
<https://doi.org/10.35931/aq.v16i2.928>

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Son, Inc.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd edn). Alfabeta.
- Sukarno, H. B. (2021). Pengaruh Anggaran Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Jawa Barat. *Exchall: Economic Challenge*, 3(1), 48–64. <https://doi.org/10.47685/exchall.v3i1.122>
- Sunaryo, D., Yanti, N. M., Amrulloh, R., & Lestari, T. (2025). Evaluation of Traditional and Innovative Budget Approaches in Improving Resource Allocation Efficiency. *Advances in Applied Accounting Research*, 3(1), 55–68. <https://doi.org/10.60079/aaar.v3i1.457>
- Tanor, L. A. O., Sianipar, C. S., & Lonto, M. P. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas SDM terhadap Penyerapan Anggaran pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Bisnis, EKonomi Dan Sains*, 4(02).
- Wardayani, K., Dewata, E., & Jauhari, H. (2022). Factors Affecting Budget Absorption of Expenditure Local Apparatus Organization Prabumulih City Government During The Covid-19 Period. *International Journal*, 6(3).
- Wibowo, S. C., & Ali, H. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA terhadap Realisasi Anggaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(4).
- Wigati, A., & Fadjar, A. (2025). The Role of Public Sector Financial Management in Supporting the Implementation of the 2020-2024 RPJMN Program. *American Journal of Economic and Management Business*, 4(3).
- Yunus, K., & Abidin, Z. (2023). Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Anggaran terhadap Serapan Anggaran pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar Sulawesi Selatan. *Cendekia Akademika Indonesia*, 2(4).

The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Direct Expenditure on Budget Realization Mediated by Organizational Commitment

Gita Varina Putri¹, Fitriasuri², Sulaiman Helmi³, Septiani Fransisca⁴

Universitas Bina Darma^{1,2,3}

ABSTRACT

This study examines the effects of budget planning, budget implementation, and direct expenditure on budget realization, with organizational commitment as a mediating variable at the Social Service Office of Palembang City. Using a quantitative survey of 95 respondents selected through a census technique, data were analyzed with SEM-PLS. The findings show that budget planning and implementation positively and significantly influence budget realization, while direct expenditure has a negative effect. Organizational commitment mediates the relationship between planning, implementation, and realization. These results highlight that successful budget realization depends not only on technical processes but also on organizational commitment as a critical behavioral factor.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan belanja langsung terhadap realisasi anggaran dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Dinas Sosial Kota Palembang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 95 responden melalui teknik sensus. Analisis data dilakukan dengan SEM-PLS. Hasil menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap realisasi anggaran, sedangkan belanja langsung berpengaruh negatif. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan realisasi anggaran, menegaskan pentingnya faktor perilaku dalam keberhasilan realisasi anggaran.

Introduction

Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD) realization is one of the essential aspects of regional financial management. Revenue realization refers to the process or achievement that describes the amount of revenue successfully received or collected by local governments within a certain period, compared to the previously established budget target. This realization reflects the level of achievement of planned revenue targets against actual conditions (Lubis et al., 2025).

The performance of the Social Service Office of Palembang City in managing the budget reflects the effectiveness of regional financial governance. Optimal budget realization at the Social Service Office serves as an indicator of the success of programs such as social assistance, community empowerment, poverty alleviation, and services for persons with disabilities. However, gaps frequently occur between established budget targets and actual expenditure realization. This phenomenon suggests potential issues in the budget planning, implementation, and expenditure processes. The following table presents the budget realization report of the Social Service Office of Palembang City:

Table 1. Regional Revenue and Expenditure Budget Realization of the Social

Year	Budget (IDR)	Realization (IDR)	Achievement (%)
2021	11,578,326,995	11,133,417,727	96.16
2022	13,094,337,189	12,568,444,633	95.98
2023	19,440,157,283	17,053,695,495	87.72
2024	17,958,056,714	16,472,288,579	91.72

Source: Financial Report of the Social Service Office of Palembang City, 2025

Based on the table above, it can be interpreted that the realization of the Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD) of the Social Service Office of Palembang City during the 2021–2024 period shows a relatively high level of budget absorption, despite fluctuations. In 2021 and 2022, the budget realization achievement percentages were highly optimal at 96.16% and 95.98% respectively, reflecting effective and efficient budget management performance. However, in 2023, a significant decline occurred to 87.72%, even though the budget value increased considerably compared to the previous year. This indicates challenges in program and activity implementation. In 2024, the realization percentage improved to 91.72%, showing recovery in the budget absorption process, although it had not reached the optimal levels of 2021 and 2022. Overall, the Social Service Office of Palembang City managed to realize the majority of its allocated budget, with an average achievement above 90%.

Table 2. Direct Expenditure Budget and Realization

Year	Budget (IDR)	Realization (IDR)	Achievement (%)
2021	4,954,483,040	4,674,461,579	94.34%
2022	6,285,325,028	6,007,099,130	95.57%
2023	12,604,579,283	10,532,655,672	83.56%
2024	6,473,606,591	6,213,928,158	95.98%

Source: Financial Report of the Social Service Office of Palembang City, 2025

Based on Table 2, the direct expenditure realization for 2021–2024 shows relatively good performance with achievement levels generally above 90%. In 2021 and 2022, budget realization reached 94.34% and 95.57%, indicating fairly

effective budget implementation. However, in 2023, a significant budget increase was not accompanied by optimal absorption, causing the achievement percentage to decrease to 83.56%. This condition indicates potential obstacles in program planning or implementation. Subsequently, in 2024, the achievement level rose again to 95.98%, demonstrating improvement in budget management. Overall, these fluctuations underscore the importance of budget planning and control to ensure more optimal expenditure realization. Based on interviews with the finance and planning division conducted by the author, the aforementioned conditions were caused by several factors. First, inaccurate budget planning can lead to fund allocations that do not match actual needs in the field, thereby hindering optimal budget absorption. Second, inefficient budget implementation, such as delays in program execution or procurement obstacles, also reduces the realization rate. Third, poorly planned direct expenditure structures can result in suboptimal budget utilization, especially when activities cannot be executed on time. Fourth, policy changes at both central and regional levels often affect budget focus, causing program revisions or reallocations. Additional factors include uneven human resource capacity in understanding budget management technicalities, as well as external factors such as social, political, or unexpected emergency conditions that can disrupt program implementation and prevent full budget absorption. Budget planning is one of the important factors influencing regional government budget realization. Sound planning can direct program implementation to align with established targets (Yunus & Abidin, 2023). The research findings of Sukarno (2021) also show that budget planning has a positive and significant effect on budget realization in the Regional Government of Gorontalo Regency for 2015–2019. However, contrasting results from Mbado & Mbate (2022) state that planning does not significantly affect budget realization at the Health Service Office of Kupang City, indicating inconsistencies in research findings. Budget implementation is also a determining factor in budget realization success. Budget implementation represents the follow-up stage after planning that must be carried out with proper coordination at all organizational levels to avoid program overlap (Erliyani & Sulastiningsih, 2023). Research by Pradila et al. (2024) proves that budget implementation affects budget absorption. However, Puluala (2021) found that budget implementation does not affect budget absorption levels in Regional Apparatus Organizations of Salatiga City. Direct expenditure contributes to budget realization. Proper expenditure management increases fund utilization efficiency and supports optimization of budget realization (Rediyono et al., 2022). Darwanis & Saputra (2014) stated that capital expenditure partially does not affect financial performance. Differences in research results are still found for this variable.

Organizational commitment is an internal factor that determines budget realization success. Low organizational commitment causes delays in budget absorption due to weak coordination and low sense of ownership toward programs (Marsontio et al., 2022). Ni Kadek et al. (2014) stated that organizational commitment can strengthen the effect of budget planning and implementation on budget absorption in regional apparatus organizations. The inconsistency in research results suggests the existence of situational factors that strengthen or

weaken inter-variable relationships, thus organizational commitment is positioned as a mediating variable in this study.

Goal Setting Theory proposed by Edwin Locke (1978) explains that specific and challenging goal setting can increase motivation, commitment, and organizational performance, including in public budget management. Goal clarity and participation in budget target formulation encourage improved budget realization and minimize deviations between planning and implementation (Alawia et al., 2021; Ermayanti et al., 2025). Meanwhile, Agency Theory emphasizes the relationship between principals and agents in public budget management, which is susceptible to conflicts of interest and information asymmetry, potentially creating budgetary slack and low budget realization (Fitriyani & Ratmono, 2024). The implementation of performance-based budgeting and transparent monitoring systems can reduce agency costs and align the interests of both parties, thereby increasing the effectiveness and realization of budgets (Kurnianto & Sulistyawati, 2023; Sunaryo et al., 2025).

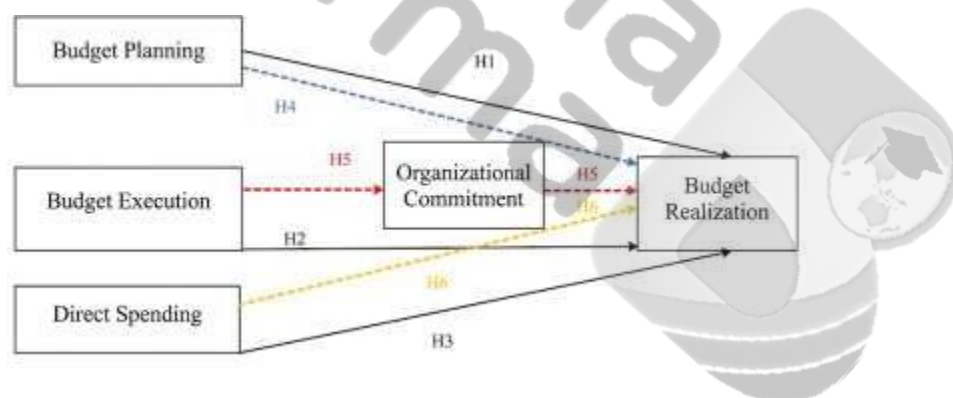


Figure 1. Research Framework

Literature Review

Budget planning that is formulated clearly, realistically, and participatively is believed to improve budget realization. Goal clarity and apparatus involvement in budget formulation strengthen commitment to established targets, minimizing budget deviations (Alhasnawi et al., 2023). Empirical findings show that budget planning significantly affects regional budget absorption (Puluala, 2021; Radjak & Humolungo, 2022), although different results exist in some regions (Erliyani & Sulastiningsih, 2023).

Hypothesis 1: *Budget planning has a positive and significant effect on budget realization.*

Budget implementation is a crucial stage in determining budget realization levels. Timely implementation, compliant with procedures, and supported by good coordination will increase budget absorption (Wibowo & Ali, 2024). Several

studies show that budget implementation has a positive effect on budget realization (Alhasnawi et al., 2023), although some findings state otherwise due to technical and administrative constraints (Puluala, 2021).

Hypothesis 2: Budget implementation has a positive and significant effect on budget realization.

Direct expenditure, as the primary instrument for implementing government programs, plays an important role in driving budget realization. Appropriately targeted direct expenditure allocation that aligns with program needs will accelerate performance target achievement (Radjak & Humolungo, 2022; Sukarno, 2021). With good planning, direct expenditure can enhance the effectiveness of activity implementation and budget absorption.

Hypothesis 3: Direct expenditure has a positive and significant effect on budget realization.

Organizational commitment strengthens the relationship between budget planning and budget realization. Participative planning increases the sense of ownership among apparatus toward budget targets, resulting in more optimal realization (Ni Kadek et al., 2024). High commitment makes apparatus more disciplined and consistent in executing budget stages (Anandah & Santoso, 2025).

Hypothesis 4: Budget planning has a positive effect mediated by organizational commitment on budget realization.

Organizational commitment also strengthens the effect of budget implementation on budget realization. Apparatus with high loyalty and responsibility tend to minimize implementation barriers, thereby increasing budget absorption (Fasihuh et al., 2025; Ni Kadek et al., 2024).

Hypothesis 5: Budget implementation has a positive effect mediated by organizational commitment on budget realization.

Direct expenditure will more effectively improve budget realization when supported by strong organizational commitment. Discipline and compliance of apparatus in managing direct expenditure accelerate budget target achievement (Fasihuh et al., 2025; Febrianty et al., 2021).

Hypothesis 6: Direct expenditure has a positive effect mediated by organizational commitment on budget realization.

Research Methods

This study employs a quantitative approach with a causal associative method aimed at examining the effect of budget planning, budget implementation, and direct expenditure on budget realization with organizational commitment as a mediating variable. The research population comprises all employees of the Social Service Office of Palembang City, totaling 95 persons, with the sampling technique using saturated sampling (census), whereby the entire population served as respondents. The data used consists of primary data through the distribution of

Likert-scale questionnaires (1–5) and secondary data in the form of Budget Realization Reports (LRA) for 2021–2024 and other supporting documents.

The research variables include budget planning (X1), budget implementation (X2), direct expenditure (X3), budget realization (Y), and organizational commitment (Z) with indicators established based on the literature. Data collection techniques were conducted through questionnaires and documentation, while data analysis employed Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The analysis was performed through measurement model testing (outer model) to assess validity and reliability, as well as structural model testing (inner model) to examine inter-variable relationships and mediating effects in the study.

Results and Discussion

The complete structural model from data processing using SmartPLS 4 software is shown in Figure 2.

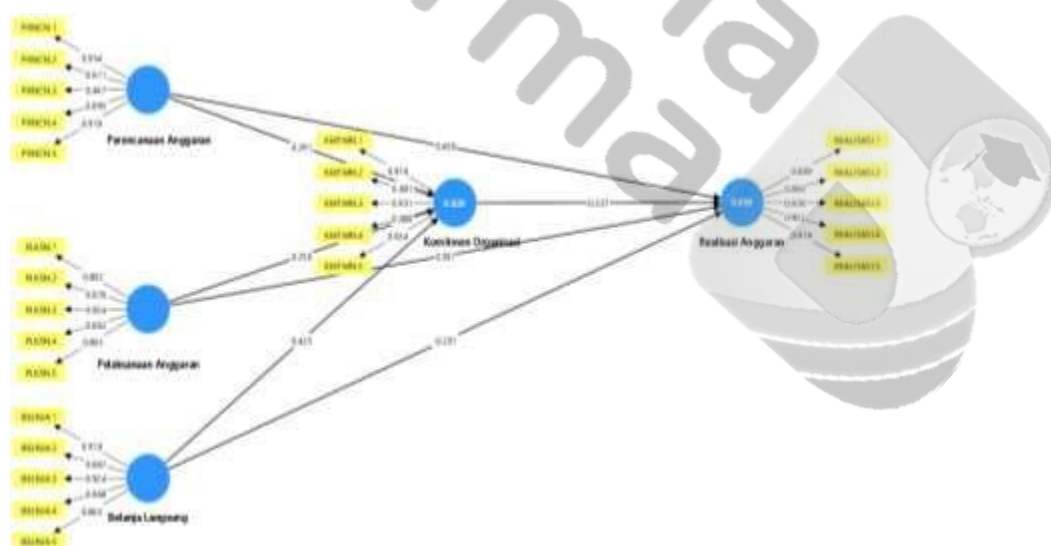


Figure 2. Data Processing

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

Respondent Characteristics

Table 3. Respondent Characteristics

Characteristic	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	50	52.6%
	Female	45	47.4%
	Total	95	100%
Age	<30 Years	7	7.34%
	30-40 Years	28	29.50%
	41-50 Years	42	44.20%
	>50 Years	18	18.90%
	Total	95	100%
Education Level	D3/D4	5	5.26%
	S1	26	27.30%
	S2/S3	64	67.30%
	Total	95	100%
Years of Service	<5 Years	8	8.42%
	5-10 Years	32	33.60%
	>10 Years	55	57.80%
	Total	95	100%

Based on the respondent characteristics table, it is known that from a total of 95 respondents, the majority are male at 50 persons (52.6%), while females total 45 persons (47.4%). By age, most respondents are in the 41– 50 year range with 42 persons (44.20%), followed by 30–40 years with 28 persons (29.50%), above 50 years with 18 persons (18.90%), and the fewest below 30 years with 7 persons (7.34%). In terms of education level, the majority hold S2/S3 degrees with 64 persons (67.30%), followed by S1 with 26 persons (27.30%), and D3/D4 with 5 persons (5.26%). Regarding years of service, the majority have worked more than 10 years with 55 persons (57.80%), followed by 5–10 years with 32 persons (33.60%), and less than 5 years with 8 persons. Overall, respondents are dominated by mature-aged, highly educated employees with considerable work experience.

Quantitative Analysis

Validity Test

Table 4. Convergent Validity

Variable	Indicator	Outer Loading
Budget Planning	PRNCN.1	0.954
	PRNCN.2	0.911
	PRNCN.3	0.947
	PRNCN.4	0.895
	PRNCN.5	0.910
Budget Implementation	PLKSN.1	0.882
	PLKSN.2	0.876
	PLKSN.3	0.924

	PLKSN.4	0.862
	PLKSN.5	0.865
Direct Expenditure	BELNJA.1	0.918
	BELNJA.2	0.867
	BELNJA.3	0.924
	BELNJA.4	0.868
	BELNJA.5	0.883
Budget Realization	REALISASI.1	0.889
	REALISASI.2	0.890
	REALISASI.3	0.926
	REALISASI.4	0.902
	REALISASI.5	0.919
Organizational Commitment	KMTMN.1	0.916
	KMTMN.2	0.891
	KMTMN.3	0.931
	KMTMN.4	0.888
	KMTMN.5	0.934

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

Based on Table 4, the convergent validity test results show that all indicators for Budget Planning, Budget Implementation, Direct Expenditure, Budget Realization, and Organizational Commitment variables have outer loading values above 0.70, with indicator values ranging from high to very high categories.

Reliability Test

Table 5. Reliability Test

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho c)
Budget Planning	0.957	0.967
Budget Implementation	0.929	0.946
Direct Expenditure	0.936	0.951
Budget Realization	0.945	0.958
Organizational Commitment	0.949	0.961

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

Based on Table 5, the reliability test shows that all research variables meet the reliability criteria as both Cronbach's alpha and composite reliability values are above 0.70. Budget Planning has a Cronbach's alpha of 0.957 and composite reliability of 0.967, reflecting excellent internal consistency. Budget Implementation shows a Cronbach's alpha of 0.929 and composite reliability of 0.946, indicating high measurement reliability. Direct Expenditure obtains a Cronbach's alpha of 0.936 and composite reliability of 0.951, demonstrating indicator stability in measuring the construct. Budget Realization has a Cronbach's alpha of 0.945 and composite reliability of 0.958, showing very strong reliability. Organizational Commitment records a Cronbach's alpha of 0.949 and composite reliability of 0.961, indicating very high instrument reliability. All constructs are declared reliable and suitable for SEM-PLS analysis.

Coefficient of Determination (R^2)

Table 6. Coefficient of Determination R^2 (R-Square)

	R-square	R-square Adjusted
Organizational Commitment	0.825	0.820
Budget Realization	0.859	0.853

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

Based on Table 6, the Coefficient of Determination (R-square) analysis results show that Organizational Commitment has an R-square value of 0.825 and adjusted R-square of 0.820, while Budget Realization shows an R-square value of 0.859 and adjusted R-square of 0.853. All values exceed 0.75, placing them in the strong category, indicating that the independent variables in the model can explain the majority of variation in the dependent variables. Thus, the structural model used has high explanatory power, and the inter-variable relationships in this study can be considered very good and substantial.

Q-Square

Table 7. Q-Square

	Q ² Predict	RMSE	MAE
Organizational Commitment	0.818	0.440	0.348
Budget Realization	0.828	0.427	0.343

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

Based on Table 7, the Q² Predict values for Organizational Commitment (0.818) and Budget Realization (0.828) indicate that the model has excellent predictive capability as the values are well above zero. The RMSE and MAE values for both variables are relatively low, at 0.440 and 0.348 for Organizational Commitment, and 0.427 and 0.343 for Budget Realization, indicating relatively small prediction errors. Overall, these results demonstrate that the SEM-PLS model used can predict observational data with good accuracy and strong predictive quality.

Table 4. 17 Path Coefficient

Table 8. Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics	P values
Budget Planning → Realization	0.438	0.442	0.102	4.289	0.000
Budget Implementation → Budget Realization	0.397	0.392	0.099	4.014	0.000

Direct Expenditure → Budget Realization	-0.201	-0.202	0.101	1.983	0.047
---	--------	--------	-------	-------	--------------

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

The results of Hypothesis 1 show that budget planning has a positive and significant effect on budget realization with a path coefficient of 0.438, t-statistic of 4.289, and p-value of 0.000. These findings indicate that high-quality budget planning can improve budget realization achievement at the Social Service Office of Palembang City. Conceptually, budget planning is the initial stage that crucially determines the effectiveness of program implementation, as it reflects goal clarity, accuracy of resource allocation, and alignment between program needs and fiscal capacity. Budget goal clarity has been proven to increase accountability and budget performance of local governments (Alawia et al., 2021), consistent with goal setting theory which emphasizes the importance of clear and measurable goals in improving public organizational performance. At the Social Service Office of Palembang City, sound budget planning is crucial given the dynamic and responsive nature of social programs to community needs. Inaccurate planning can cause delays in activity implementation, mid-year budget changes, and low absorption rates. These findings reinforce that improving budget planning quality, including participatory formulation, target clarity, and consistency with regional planning documents, is a primary factor in driving budget realization optimization. This supports goal setting theory, which states that clear and measurable goals enhance public organizational performance. These findings align with Radjak & Humolungo (2022), who state that the better and more rational the budget planning formulated by considering budget achievement trends in previous periods, the more budget realization in the Regional Government of Gorontalo Regency tends to increase. Erliyani and Sulastiningsih (2023) proved that budget planning significantly affects budget realization in regional apparatus working units. This demonstrates that budget planning is not merely administrative but also serves as a strategic instrument in controlling budget implementation to align with established targets.

The results of Hypothesis 2 show that budget implementation has a positive and significant effect on budget realization with a path coefficient of 0.397, t-statistic of 4.014, and p-value of 0.000. These results indicate that the better the budget implementation, the higher the level of budget realization achieved. Budget implementation reflects the organization's ability to realize plans through regulatory compliance, inter-unit coordination, and human resource competence (Erliyani & Sulastiningsih, 2023). Suboptimal implementation can cause activity delays and accumulation of realization at the end of the fiscal year (Alhasnawi et al., 2023). The finding that budget implementation affects budget realization can be explained through Goal Setting Theory proposed by Edwin A. Locke. This theory explains that clear and specific goals will drive individuals or organizations to work more purposefully toward established targets. In the context of regional financial management, budget realization targets established in budget

documents become organizational goals that must be achieved by each regional apparatus. Therefore, budget implementation conducted in a focused, disciplined manner and in accordance with work plans will help organizations achieve established budget realization targets. These findings align with Alhasnawi et al. (2023), who state that consistent and coordinated budget implementation can improve managerial and budget performance. Suboptimal implementation often causes activity delays and accumulation of realization at fiscal year-end. At the Social Service Office, budget implementation faces particular challenges, especially related to social assistance administration requiring precision and caution. Inefficiency in budget implementation can directly impact delays in distributing assistance to the community. Therefore, these findings emphasize strengthening budget implementation through capacity building, procedure simplification, and utilization of regional financial information systems. Effective budget implementation ensures social programs are implemented on time and in accordance with allocated budgets. Budget implementation affects budget realization, consistent with findings by Radjak & Humolungo (2022): when funds for activity implementation increase, budget realization also rises in the Regional Government of Gorontalo Regency. Supported by Erliyani & Sulastiningsih (2023), who show that budget implementation positively affects expenditure budget absorption. Pradila et al. (2024) also emphasize that effective implementation drives optimal budget realization achievement. Thus, the implementation stage is a critical factor determining budget absorption success.

The results of Hypothesis 3 show that direct expenditure has a negative and significant effect on budget realization with a path coefficient of -0.201, t-statistic of 1.983, and p-value of 0.047. The negative coefficient value indicates an inverse relationship, where increases in direct expenditure are followed by decreases in budget realization. In 2023, direct expenditure of the Social Service Office of Palembang City increased to IDR 12,604,579,283, yet budget realization decreased to IDR 10,532,655,672 with a percentage of 83.56%, lower than 2021 (94.34%) and 2022 (95.57%). This condition shows that the larger the direct expenditure, the more complex the administrative, procurement, and control processes, potentially causing delays and budget surpluses.

From the perspective of Agency Theory, increased direct expenditure enlarges the potential for information asymmetry between budget managers and supervisors or stakeholders. Apparatus tend to be more cautious to avoid administrative errors and legal risks. This cautiousness can trigger activity implementation delays, thereby impacting low budget realization rates. Consequently, high direct expenditure can actually create inefficiency when not balanced with strong internal control systems and organizational coordination. Direct expenditure is also closely related to goods and services procurement processes that have lengthy stages and strict regulatory requirements. When delays occur in bidding processes, activity specification changes, or budget document revisions, direct expenditure realization becomes hindered. This condition strengthens the argument that increased direct expenditure without implementation readiness can actually decrease budget realization achievement.

This finding also aligns with previous research by Ayulia and Isnowati (2025): direct expenditure has a negative effect due to more complex and bureaucratic procurement processes, as well as the nature of capital expenditure whose benefits are not immediately visible in the current fiscal year. Erliyani & Sulastiningsih (2023) also state that direct expenditure without strong internal control systems and organizational commitment can potentially decrease budget realization effectiveness. Therefore, direct expenditure needs to be managed more integrally with budget planning and implementation, supported by strong organizational commitment.

Table 9. Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Std. Deviation	T Statistics	P Values
Budget Planning → Org. Commitment → Budget Realization	0.098	0.097	0.044	2.205	0.027
Budget Implementation → Org. Commitment → Budget Realization	0.086	0.087	0.040	2.142	0.032
Direct Expenditure → Org. Commitment → Budget Realization	0.143	0.146	0.063	2.257	0.024

Source: SmartPLS 4 Output, 2026

The results of Hypothesis 4 show that budget planning has a positive and significant effect on budget realization through organizational commitment at the Social Service Office of Palembang City. This is evidenced by an original sample value of 0.098, t-statistic of 2.205, and p-value of 0.027 (<0.05), indicating that organizational commitment serves as a mediating variable. Empirically, the better the quality of clear, realistic, and participative budget planning, the higher the budget realization when supported by strong organizational commitment. This finding aligns with Goal Setting Theory, which states that clear goals increase commitment toward achieving organizational targets (Alhasnawi et al., 2023), and encourages goal commitment among apparatus in realizing budgets according to established plans (Ermayanti et al., 2025). These findings also support Ni Kadek et al. (2024), who state that organizational commitment can strengthen the effect of budget planning on budget absorption in regional apparatus organizations.

Apparatus with high commitment tend to be more disciplined in executing budget stages, minimizing deviations between budget and realization. Thus, strengthening organizational commitment becomes an important factor in improving the effectiveness of budget management and realization at the Social Service Office of Palembang City. The results of Hypothesis 5 show that budget implementation has a positive and significant effect on budget realization through organizational commitment, with an original sample value of 0.086, t-statistic of 2.142, and p-value of 0.032 (<0.05). This indicates that organizational commitment significantly mediates the relationship between budget implementation and budget realization. The path coefficient of 0.086 suggests that the effectiveness of budget implementation will have greater impact on realization when supported by high apparatus commitment, such as procedural compliance, timeliness, and good coordination. This finding can be explained through Agency Theory: organizational commitment functions as an internal control mechanism that can reduce opportunistic behavior of agents in budget implementation (Fitriyani & Ratmono, 2024). Apparatus with high commitment tend to align personal interests with organizational goals, ensuring budget implementation is conducted consistently to achieve established realization targets. These findings align with Fasihu et al. (2025) and Ni Kadek et al. (2024), who found that organizational commitment strengthens the effect of budget implementation on budget absorption. High commitment drives apparatus to complete activities on time, reduce administrative delays, and improve inter-unit coordination quality. Budget implementation depends not only on technical and procedural aspects but is also heavily influenced by apparatus behavioral factors. Organizational commitment becomes the key factor ensuring budget implementation proceeds according to plan and produces optimal budget realization at the Social Service Office of Palembang City.

The results of Hypothesis 6 show that direct expenditure has a positive and significant effect on budget realization through organizational commitment, with an original sample value of 0.143, t-statistic of 2.257, and p-value of 0.024. This coefficient is the largest compared to other mediation paths, indicating that organizational commitment is the strongest mediator in this relationship. This means that increased effectiveness of direct expenditure will drive optimal budget realization when supported by high apparatus commitment toward organizational programs and goals.

This finding aligns with the concept of value for money in public financial management, where efficient and effective direct expenditure will yield maximum results when supported by committed apparatus behavior (Handayani et al., 2022). Organizational commitment drives apparatus to use direct expenditure responsibly to achieve organizational targets. These findings support Rediyono et al. (2022) and Febrianty et al. (2021), who state that direct expenditure significantly affects budget realization, especially when apparatus have high levels of loyalty and willingness to exert effort. Organizational commitment strengthens this relationship by ensuring direct expenditure is genuinely directed toward achieving program outputs and outcomes. Organizational commitment serves as a

reinforcing factor in the relationship between direct expenditure and budget realization. Good direct expenditure management needs to be balanced with efforts to strengthen apparatus commitment so that budget realization at the Social Service Office of Palembang City can be achieved optimally and sustainably.

Conclusion and Suggestion

Conclusion

Based on the research findings, it can be concluded that budget planning and budget implementation have a positive and significant effect on budget realization at the Social Service Office of Palembang City. Clear, realistic, and measurable planning has proven capable of improving budget realization achievement, as has effective budget implementation that complies with regulations and is supported by coordination and apparatus competence. Conversely, direct expenditure has a direct negative and significant effect on budget realization, indicating that increased direct expenditure without adequate administrative and control readiness can decrease realization levels. However, when mediated by organizational commitment, direct expenditure actually provides a positive and significant effect on budget realization.

This study also proves that organizational commitment serves as a significant mediating variable in the relationship between budget planning, budget implementation, and direct expenditure on budget realization. Organizational commitment strengthens the effect of all three variables, so that the higher the apparatus commitment to organizational goals and programs, the more optimal the budget realization achieved. Therefore, budget realization success is not only determined by technical aspects of planning and implementation, but also by organizational behavioral factors reflecting the loyalty, responsibility, and alignment of apparatus goals with the organizational vision.

Suggestion

Based on these findings, it is recommended that the Social Service Office of Palembang City continues to improve budget planning quality through participative formulation, based on real needs, and considering previous year achievements. Additionally, strengthening internal control systems, accelerating procurement processes, and improving human resource capacity are needed to support effective budget implementation. Strengthening organizational commitment also needs to be pursued through mentoring, inspirational leadership, and enforcement of discipline and accountability, so that every apparatus has the responsibility and dedication to realize budgets optimally and on time.

Author Contribution Statement

Gita Varina Putri, as the first author and corresponding author, contributed to developing the introduction, conducting surveys with respondents, data processing, and research administration. Fitriasuri, as the second author, contributed to developing the theoretical framework and providing input and

suggestions for manuscript improvement. Sulaiman Helmi and Septiani Fransisca, as the third and fourth authors, contributed to discussing research implications and providing input and suggestions to improve the quality and clarity of the discussion.

References

- Alawia, M. T., Rahman, A. F., & Prastiwi, A. (2021). The effect of budgetary goal clarity and budget evaluation on performance accountability of local government. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(4), 520–524. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1241>
- Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Mat Daud, Z., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100161. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161>
- Anandah, N. A., & Santoso, R. A. (2025). Peran Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Gresik. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 184–194.
- Ayulia, S. D., & Isnawati, S. (2025). Peran Belanja Pemerintah, Akurasi Perencanaan Kas dan Pengelolaan Uang Persediaan dalam Meningkatkan Kinerja Pelaksanaan Anggaran. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(2).
- Darwanis, & Saputra. (2014). Pengaruh Belanja Modal terhadap Pendapatan Asli Daerah dan Dampaknya Pada Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi Aceh). *Jurnal Dinamika Dan Bisnis*, 1(2).
- Erliyani, E., & Sulastiningsih, S. (2023). Pengaruh Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Penerapan Aplikasi SIPD terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Magelang. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(4). <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.854>
- Ermayanti, E., Indrijawati, A., & Dewi, A. R. S. (2025). Analyzing Budget Planning and Realization in the Regional Development Agency of West Sulawesi. In *Proceedings of the 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024)* (Vol. 331, pp. 2531–2545). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8_203
- Fasih, L. O. M. S., Safaruddin, S., Zaikin, M., Mutmainnah, M., & Safitri, N. E. (2025). Boosting budget absorption: How organizational commitment enhances budget implementation in Indonesian local government. *Privet Social Sciences Journal*, 5(11), 105–114. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i11.760>
- Febrianty, P., Novianty, I., & Sembiring, E. E. (2021). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja Langsung. *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(1), 74–82.
- Fitriyani, F., & Ratmono, D. (2024). Reducing budgetary slack through government internal control system: Insights from structural equation modelling and artificial neural network approach. *Journal of Accounting and Investment*, 25(3), 935–953. <https://doi.org/10.18196/jai.v25i3.21810>
- Kurnianto, S., & Sulistyawati, R. (2023). The Role of Organizational Politics in the Relationship of Participative Budgeting with Budgetary Slack and Performance Based Budgeting. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 8(1).
- Lubis, P. K. D. L., Simbolon, N. A., Sinaga, S. E., Gultom, G. A. M., & Siagian, A. P. (2025).

- Pengaruh Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2.C), 273–283.
- Marsontio, O., Basri, Y. M., & Ratnawaty, V. (2022). Keterlambatan Penyerapan Anggaran: Peran Komitmen Organisasi Sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, 12(1), 12–22.
- Mbado, M. R., & Mbate, M. M. (2022). Pengaruh Perencanaan dan Implementasi Terhadap Realisasi Anggaran dengan Kebijakan Perubahan Anggaran sebagai Variabel Intervening pada Dinas Kesehatan Kota Kupang. *Inspirasi Ekonomi Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 50–62. <https://doi.org/10.32938/ie.v4i1.2475>
- Ni Kadek, W., Yuniarta, G. A., & Sujana, E. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 15(01), 119–130. <https://doi.org/10.23887/jimat.v15i01.63339>
- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289–2320.
- Puluala, M. G. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Daerah. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 1(1), 1–9.
- Radjak, L. I., & Humolungo, F. (2022). Pengaruh Perencanaan dan Pelaksanaan Kegiatan Terhadap Realisasi Anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo. *Journal Syariah and Accounting Public*, 5(1), 1– 7.
- Rediyono, R., Rahmiaty, A., & Cahyono, D. (2022). Pengaruh Belanja Langsung Dan Belanja Tidak Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Dan Kinerja Instansi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Balangan Kalimantan Selatan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 16(2), 630. <https://doi.org/10.35931/aq.v16i2.928>
- Sukarno, H. B. (2021). Pengaruh Anggaran Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran Pada Biro Umum Sekretariat Provinsi Jawa Barat. *Exchall: Economic Challenge*, 3(1), 48–64. <https://doi.org/10.47685/exchall.v3i1.122>
- Sunaryo, D., Yanti, N. M., Amrulloh, R., & Lestari, T. (2025). Evaluation of Traditional and Innovative Budget Approaches in Improving Resource Allocation Efficiency. *Advances in Applied Accounting Research*, 3(1), 55–68. <https://doi.org/10.60079/aaar.v3i1.457>
- Wibowo, S. C., & Ali, H. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA terhadap Realisasi Anggaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 5(4).
- Yunus, K., & Abidin, Z. (2023). Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Anggaran terhadap Serapan Anggaran pada Balai Besar Pelatihan Kesehatan Makassar Sulawesi Selatan. *Cendekia Akademika Indonesia*, 2(4).

DAFTAR LAMPIRAN**Lampiran 1 Daftar Riwayat Hidup****DAFTAR RIWAYAT HIDUP****Data Pribadi**

Nama : Gita Varina Putri
NIM : 242510012
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Jambi, 12 Desember 1994
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat : Jl. Dwikora 2 No. 1728 Palembang
Email : gitavarinap@gmail.com

Pendidikan Formal

SD Percobaan Palangkaraya : 2000 - 2006
SMP 21 Kota Semarang : 2006 – 2009
Semesta Bilingual Boarding School : 2009 - 2012
Universitas Diponegoro : 2012 – 2016

Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian



PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG

KUISISIONER

Identitas Pemberi Kuisisioner:

Nama : Gita Varina Putri

NIM : 242510012

Petunjuk Pengisian:

Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan tanda centang (✓) pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

Skala jawaban sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

Bagian I. Data Responden

1. Jenis Kelamin: () Laki-laki () Perempuan
2. Usia: () < 30 tahun () 30–40 tahun () 41–50 tahun () > 50 tahun
3. Pendidikan terakhir: () D3/D4 () S1 () S2/S3
4. Lama bekerja di Dinas Sosial Kota Palembang: () < 5 tahun () 5–10 tahun () > 10 tahun

Bagian II. Pernyataan Kuisisioner

A. Variabel Perencanaan Anggaran (X1)

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Tujuan anggaran yang ditetapkan jelas dan mudah dipahami.					
2	Alokasi anggaran yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan.					
3	Program yang direncanakan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.					
4	Perencanaan anggaran mempertimbangkan alternatif sumber pembiayaan.					
5	Perencanaan anggaran disusun dengan memperhatikan indikator kinerja.					

B. Variabel Pelaksanaan Anggaran (X2)

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Pelaksanaan anggaran dilakukan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.					
2	Prosedur pelaksanaan anggaran dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku.					
3	Pelaksanaan anggaran dilakukan secara efektif untuk mendukung pencapaian program.					
4	Terdapat koordinasi yang baik antar unit kerja dalam melaksanakan anggaran.					
5	Hambatan dalam pelaksanaan anggaran dapat diatasi dengan					

	baik.					
--	-------	--	--	--	--	--

C. Variabel Belanja Langsung (X3)

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Belanja langsung dialokasikan sesuai dengan program kegiatan yang direncanakan.					
2	Volume kegiatan yang dilaksanakan sebanding dengan besarnya anggaran belanja langsung.					
3	Belanja langsung menghasilkan output yang sesuai dengan target program.					
4	Penggunaan belanja langsung dilakukan secara efisien.					
5	Belanja langsung mendukung pencapaian sasaran program secara optimal.					

D. Variabel Realisasi Anggaran (Y)

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Realisasi anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan.					
2	Persentase serapan anggaran relatif tinggi setiap tahun.					
3	Realisasi anggaran dilakukan tepat waktu sesuai dengan jadwal.					
4	Realisasi anggaran mencerminkan efisiensi penggunaan anggaran.					
5	Laporan realisasi anggaran dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.					

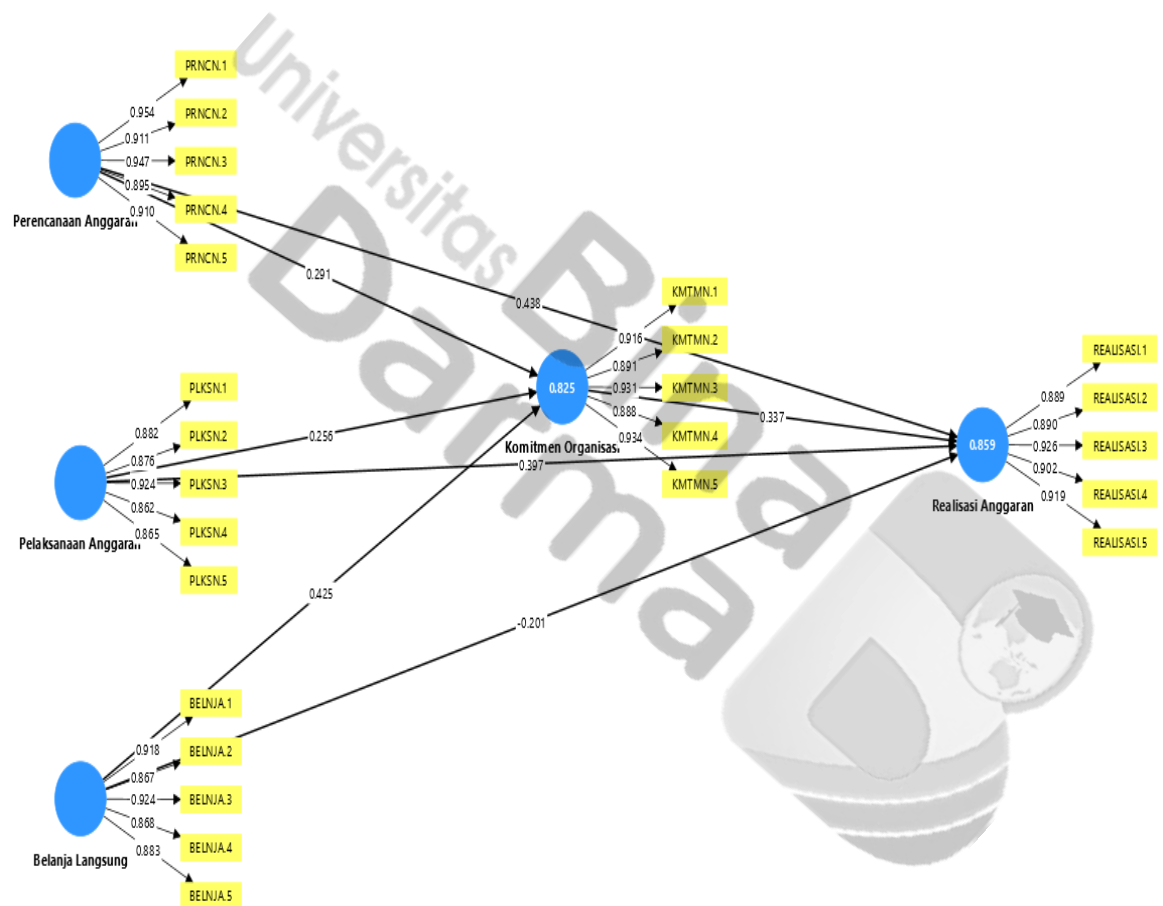
E. Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Dinas Sosial Kota Palembang					
2	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk mendukung pencapaian target anggaran					
3	Saya bersedia lebih keras demi tercapainya realisasi anggaran					
4	Saya selalu mendukung kebijakan dan tujuan Dinas Sosial dalam pelaksanaan anggaran					
5	Saya berusaha menyelesaikan tugas anggaran dengan penuh tanggung jawab					

Lampiran 3 Hasil Output Smart PLS Penelitian

1. PLS SEM Algorithm

Graphical Output



Path Coeficients

Path coefficients - Matrix					
	Belanja Langsung	Komitmen Organisasi	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
Belanja Langsung		0.425			-0.201
Komitmen Organisasi					0.337
Pelaksanaan Anggaran		0.256			0.397
Perencanaan Anggaran		0.291			0.438
Realisasi Anggaran					

Outer Loading

Outer loadings - Matrix					
	Belanja Langsung	Komitmen Organisasi	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
BELNJA.1	0.918				
BELNJA.2	0.867				
BELNJA.3	0.924				
BELNJA.4	0.868				
BELNJA.5	0.883				
KMTMN.1		0.916			
KMTMN.2		0.891			
KMTMN.3		0.931			
KMTMN.4		0.888			
KMTMN.5		0.934			
PLKSN.1			0.882		
PLKSN.2			0.876		
PLKSN.3			0.924		
PLKSN.4			0.862		
PLKSN.5			0.865		
PRNCN.1				0.954	
PRNCN.2				0.911	
PRNCN.3				0.947	
PRNCN.4				0.895	
PRNCN.5				0.910	
REALISASI.1					0.889
REALISASI.2					0.890
REALISASI.3					0.926
REALISASI.4					0.902
REALISASI.5					0.919

Construct Reliability And Validity - Average Variance Extracted (AVE)

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...
Belanja Langsung	0.936	0.937	0.951	0.797
Komitmen Organisasi	0.949	0.950	0.961	0.832
Pelaksanaan Anggaran	0.929	0.930	0.946	0.778
Perencanaan Anggaran	0.957	0.957	0.967	0.853
Realisasi Anggaran	0.945	0.946	0.958	0.820

Diskriminant Validity Test

Discriminant validity - Cross loadings

	Belanja Langsung	Komitmen Organisasi	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
BELNJA.1	0.918	0.774	0.741	0.706	0.659
BELNJA.2	0.867	0.716	0.742	0.665	0.657
BELNJA.3	0.924	0.789	0.719	0.736	0.639
BELNJA.4	0.868	0.787	0.730	0.713	0.702
BELNJA.5	0.883	0.803	0.697	0.798	0.773
KMTMN.1	0.754	0.916	0.798	0.821	0.834
KMTMN.2	0.766	0.891	0.775	0.719	0.794
KMTMN.3	0.848	0.931	0.757	0.784	0.769
KMTMN.4	0.776	0.888	0.721	0.718	0.783
KMTMN.5	0.820	0.934	0.739	0.781	0.742
PLKSN.1	0.629	0.720	0.882	0.766	0.826
PLKSN.2	0.729	0.789	0.876	0.745	0.803
PLKSN.3	0.696	0.726	0.924	0.655	0.776
PLKSN.4	0.760	0.708	0.862	0.682	0.699
PLKSN.5	0.782	0.719	0.865	0.641	0.682
PRNCN.1	0.785	0.806	0.724	0.954	0.805
PRNCN.2	0.704	0.737	0.733	0.911	0.807
PRNCN.3	0.791	0.806	0.712	0.947	0.808
PRNCN.4	0.726	0.733	0.735	0.895	0.814
PRNCN.5	0.746	0.789	0.761	0.910	0.797
REALISASI.1	0.671	0.691	0.743	0.746	0.889
REALISASI.2	0.752	0.771	0.808	0.826	0.890
REALISASI.3	0.666	0.782	0.780	0.758	0.926
REALISASI.4	0.723	0.831	0.774	0.824	0.902
REALISASI.5	0.675	0.810	0.792	0.790	0.919

R-Square

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
Komitmen Organisasi	0.825	0.820
Realisasi Anggaran	0.859	0.853

F Square

f-square - Matrix

	Belanja Langsung	Komitmen Organisasi	Pelaksanaan Anggaran	Perencanaan Anggaran	Realisasi Anggaran
Belanja Langsung		0.271			0.059
Komitmen Organisasi					0.141
Pelaksanaan Anggaran		0.108			0.291
Perencanaan Anggaran		0.139			0.344
Realisasi Anggaran					

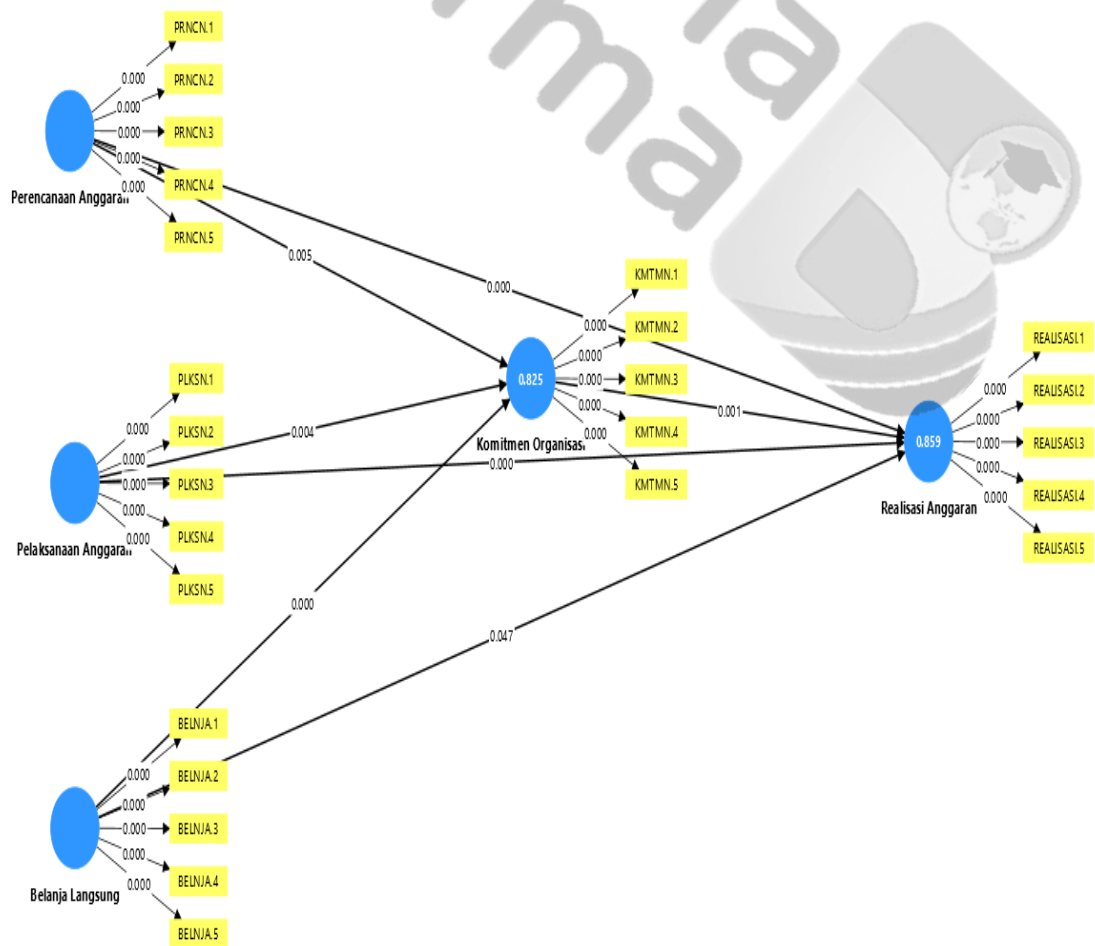
Q Square

PLSpredict LV summary - PLS-SEM			
	Q ² predict	RMSE	MAE
KMTMN	0.818	0.440	0.348
REALISASI	0.828	0.427	0.343

2. Bootstrapping

Final Result

Graphic



Path Coefficient

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values
Belanja Langsung -> Komitmen Organisasi	0.425	0.423	0.106	4.013	0.000
Belanja Langsung -> Realisasi Anggaran	-0.201	-0.202	0.101	1.983	0.047
Komitmen Organisasi -> Realisasi Anggaran	0.337	0.340	0.104	3.243	0.001
Pelaksanaan Anggaran -> Komitmen ...	0.256	0.257	0.090	2.845	0.004
Pelaksanaan Anggaran -> Realisasi Anggaran	0.397	0.392	0.099	4.014	0.000
Perencanaan Anggaran -> Komitmen ...	0.291	0.291	0.104	2.800	0.005
Perencanaan Anggaran -> Realisasi Anggaran	0.438	0.442	0.102	4.289	0.000

Specific Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

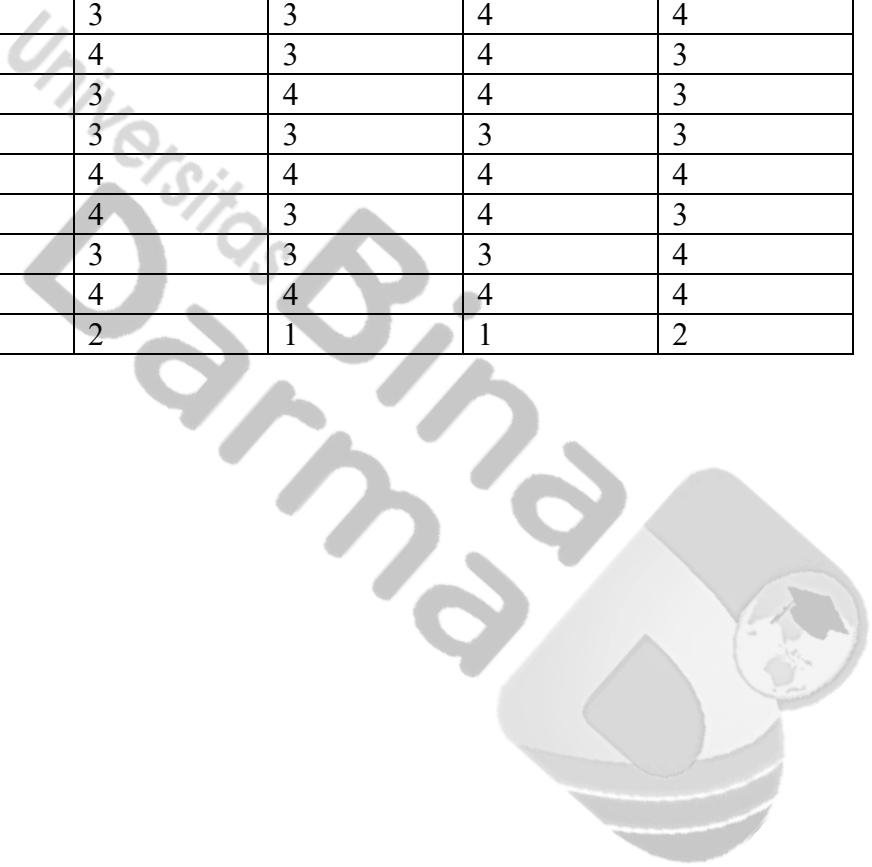
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STDEV)	P values
Belanja Langsung -> Komitmen Organisasi -> ...	0.143	0.146	0.063	2.257	0.024
Pelaksanaan Anggaran -> Komitmen ...	0.086	0.087	0.040	2.142	0.032
Perencanaan Anggaran -> Komitmen ...	0.098	0.097	0.044	2.205	0.027

Lampiran 4 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Perencanaan Anggaran

No.	PRNCN.1	PRNCN.2	PRNCN.3	PRNCN.4	PRNCN.5
1.	3	3	3	4	4
2.	1	2	1	2	1
3.	4	4	4	4	4
4.	3	2	3	2	3
5.	4	4	5	5	4
6.	3	3	3	4	4
7.	4	4	4	4	4
8.	4	4	4	4	4
9.	3	4	3	4	3
10.	2	2	3	3	2
11.	4	4	4	4	3
12.	4	4	4	4	4
13.	2	1	2	1	2
14.	4	4	4	4	4
15.	3	4	3	4	3
16.	4	4	4	4	4
17.	2	3	2	3	2
18.	4	4	4	4	4
19.	3	2	3	2	3
20.	4	4	4	4	4
21.	3	3	3	3	3
22.	4	4	3	3	4
23.	2	3	2	3	2
24.	4	4	4	4	3
25.	1	2	1	2	1
26.	4	4	4	4	3
27.	4	4	4	4	3
28.	3	3	4	4	3
29.	4	3	4	3	4
30.	4	4	4	4	4
31.	4	4	4	4	4
32.	3	4	3	4	3
33.	3	3	3	3	4
34.	4	4	4	4	4
35.	2	2	3	3	2
36.	1	2	1	2	1
37.	2	3	2	3	3
38.	4	4	4	4	3
39.	4	4	4	3	3
40.	1	2	1	2	1

41.	4	4	4	4	4
42.	4	4	4	4	4
43.	3	3	3	3	3
44.	4	4	4	4	4
45.	3	4	3	4	3
46.	4	4	4	4	4
47.	3	3	3	3	3
48.	4	4	4	5	5
49.	2	1	2	1	2
50.	3	4	4	5	3
51.	3	3	4	4	3
52.	4	4	4	4	4
53.	4	4	4	4	4
54.	1	2	1	2	1
55.	3	2	3	2	3
56.	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4
58.	3	3	3	3	4
59.	4	4	4	4	4
60.	3	3	3	3	3
61.	1	2	1	2	1
62.	4	4	4	4	4
63.	4	4	4	4	4
64.	3	3	3	3	3
65.	3	2	2	3	2
66.	4	4	4	4	4
67.	4	4	4	4	4
68.	4	3	4	3	4
69.	3	3	3	3	3
70.	4	4	4	4	4
71.	3	3	3	3	3
72.	3	3	3	3	3
73.	4	4	4	4	4
74.	4	4	4	4	4
75.	4	4	4	4	4
76.	3	4	3	4	3
77.	3	3	3	3	3
78.	4	4	3	3	4
79.	2	2	2	2	2
80.	2	3	2	3	2
81.	4	4	4	4	4
82.	3	3	3	3	3

83.	4	4	4	4	4
84.	4	4	4	4	4
85.	2	3	2	3	2
86.	4	4	4	4	4
87.	3	3	3	4	4
88.	3	4	3	4	3
89.	3	3	4	4	3
90.	3	3	3	3	3
91.	4	4	4	4	4
92.	3	4	3	4	3
93.	3	3	3	3	4
94.	4	4	4	4	4
95.	1	2	1	1	2

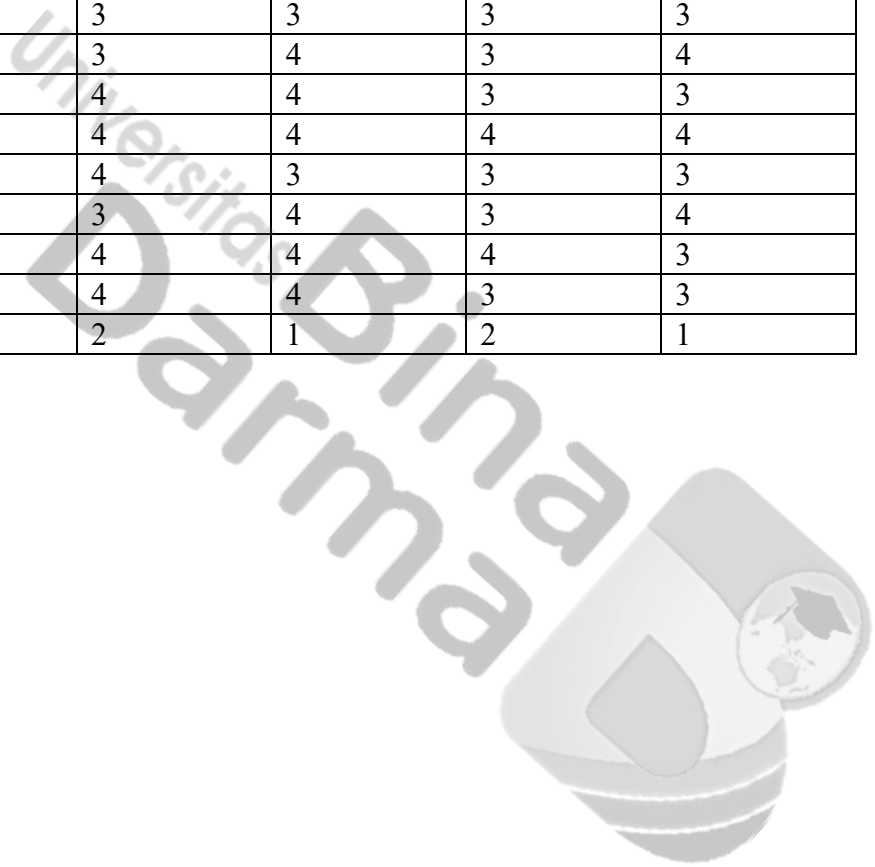


Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Pelaksanaan Anggaran

No.	PLKSN.1	PLKSN.2	PLKSN.3	PLKSN.4	PLKSN.5
1.	4	4	4	4	4
2.	2	1	2	1	2
3.	4	4	4	4	4
4.	2	3	2	3	2
5.	4	4	4	4	4
6.	4	3	3	3	4
7.	4	4	4	3	3
8.	3	3	3	3	3
9.	4	3	4	3	4
10.	2	2	2	2	2
11.	3	3	3	4	4
12.	3	3	3	3	3
13.	1	2	1	2	1
14.	3	3	3	3	3
15.	4	3	4	3	4
16.	4	4	4	4	4
17.	3	2	2	3	2
18.	3	3	3	4	3
19.	2	3	2	3	2
20.	3	3	3	3	3
21.	4	4	4	4	4
22.	4	3	3	4	4
23.	3	2	3	2	3
24.	3	3	3	3	3
25.	2	1	2	1	2
26.	3	3	3	3	4
27.	3	3	3	4	4
28.	3	4	4	3	3
29.	3	4	3	4	3
30.	4	4	4	4	3
31.	4	4	3	3	3
32.	4	3	4	3	4
33.	4	4	4	3	3
34.	4	4	4	3	3
35.	2	3	2	2	3
36.	2	1	2	1	2
37.	3	3	3	4	2
38.	3	3	4	4	4
39.	3	3	3	4	4
40.	2	1	2	1	2

41.	4	4	4	3	3
42.	4	4	4	3	3
43.	3	3	4	4	4
44.	3	3	3	3	5
45.	4	3	4	3	4
46.	3	3	3	3	3
47.	2	2	2	2	2
48.	5	4	4	4	5
49.	1	2	1	2	1
50.	4	3	4	4	3
51.	3	4	4	3	3
52.	4	3	3	3	3
53.	4	4	4	4	4
54.	2	1	2	1	2
55.	2	3	2	3	2
56.	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4
58.	4	4	4	4	4
59.	4	4	4	4	4
60.	3	4	4	4	4
61.	2	1	2	1	2
62.	4	4	4	4	4
63.	4	4	4	4	4
64.	4	4	4	4	4
65.	2	3	2	3	2
66.	4	3	3	3	3
67.	4	4	4	4	4
68.	3	4	3	4	3
69.	2	2	2	2	2
70.	4	4	4	4	4
71.	3	4	4	4	4
72.	3	4	4	4	4
73.	3	3	3	3	3
74.	4	3	3	3	3
75.	4	4	3	3	3
76.	4	3	4	3	4
77.	3	3	4	4	4
78.	4	3	3	4	4
79.	2	3	3	3	3
80.	3	2	3	2	3
81.	4	4	4	4	4
82.	3	3	4	4	4

83.	4	4	4	4	4
84.	4	4	3	3	3
85.	3	2	3	2	3
86.	3	3	3	3	3
87.	4	3	3	3	3
88.	4	3	4	3	4
89.	3	4	4	3	3
90.	4	4	4	4	4
91.	4	4	3	3	3
92.	4	3	4	3	4
93.	4	4	4	4	3
94.	4	4	4	3	3
95.	1	2	1	2	1

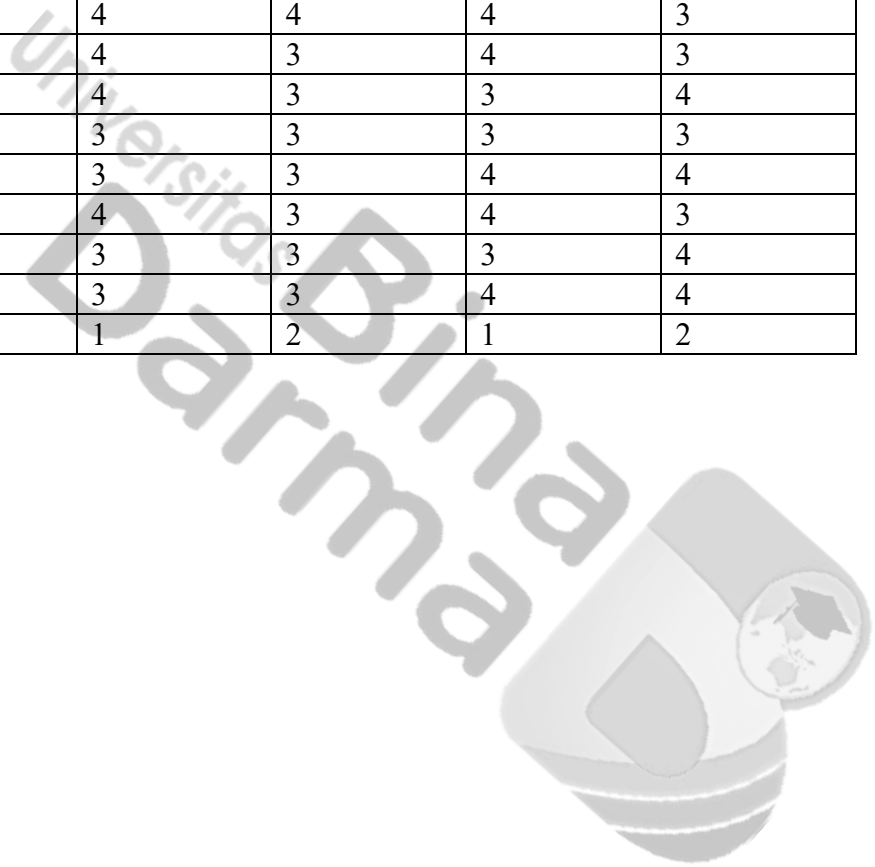


Lampiran 6 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Belanja Langsung

No.	BELNJA.1	BELNJA.2	BELNJA.3	BELNJA.4	BELNJA.5
1.	4	4	4	4	4
2.	1	2	1	2	1
3.	4	4	4	4	4
4.	3	2	3	2	3
5.	3	3	4	4	3
6.	4	4	3	3	3
7.	3	3	3	4	4
8.	4	4	4	4	4
9.	3	4	3	4	3
10.	2	3	2	3	2
11.	4	4	4	4	4
12.	3	3	3	3	3
13.	2	1	2	1	2
14.	4	4	4	4	4
15.	3	4	3	4	3
16.	3	3	4	4	3
17.	3	2	2	3	2
18.	3	3	4	3	4
19.	3	2	3	2	3
20.	4	4	4	4	4
21.	3	3	3	3	3
22.	3	3	4	4	3
23.	2	3	2	3	2
24.	3	3	4	4	4
25.	1	2	1	2	1
26.	4	4	4	4	4
27.	4	4	4	4	3
28.	4	4	3	3	4
29.	4	3	4	3	4
30.	3	3	3	3	3
31.	3	3	3	3	4
32.	3	4	3	4	3
33.	3	3	3	4	4
34.	3	3	3	3	3
35.	3	2	4	4	4
36.	1	2	1	2	1
37.	2	2	2	2	2
38.	4	3	3	3	3
39.	4	4	4	4	4
40.	1	2	1	2	1

41.	3	3	3	4	4
42.	3	3	3	3	3
43.	4	4	4	4	3
44.	4	4	4	4	4
45.	3	4	3	4	3
46.	3	3	3	4	4
47.	3	3	3	3	3
48.	5	5	4	4	4
49.	2	1	2	1	2
50.	4	3	4	3	4
51.	3	4	3	3	4
52.	3	3	3	4	4
53.	4	4	4	4	4
54.	1	2	1	2	1
55.	3	2	3	2	3
56.	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4
58.	3	3	3	3	3
59.	4	4	5	4	4
60.	4	4	4	5	3
61.	1	2	1	2	1
62.	3	3	3	3	3
63.	4	4	4	4	4
64.	4	4	4	4	4
65.	3	2	3	2	3
66.	3	3	3	3	4
67.	4	4	5	4	5
68.	4	4	3	4	3
69.	3	3	3	3	3
70.	4	4	4	4	4
71.	4	4	4	4	4
72.	4	4	4	4	4
73.	4	4	4	4	4
74.	3	3	3	3	4
75.	3	3	3	3	3
76.	3	4	3	3	4
77.	4	4	4	4	4
78.	3	3	4	4	3
79.	3	3	3	2	2
80.	2	3	2	3	2
81.	4	4	4	4	4
82.	4	4	4	4	3

83.	4	4	4	4	4
84.	3	3	3	3	3
85.	2	3	2	3	2
86.	3	4	4	4	4
87.	4	4	4	4	3
88.	3	4	3	4	3
89.	4	4	3	3	4
90.	4	3	3	3	3
91.	3	3	3	4	4
92.	3	4	3	4	3
93.	3	3	3	3	4
94.	3	3	3	4	4
95.	2	1	2	1	2

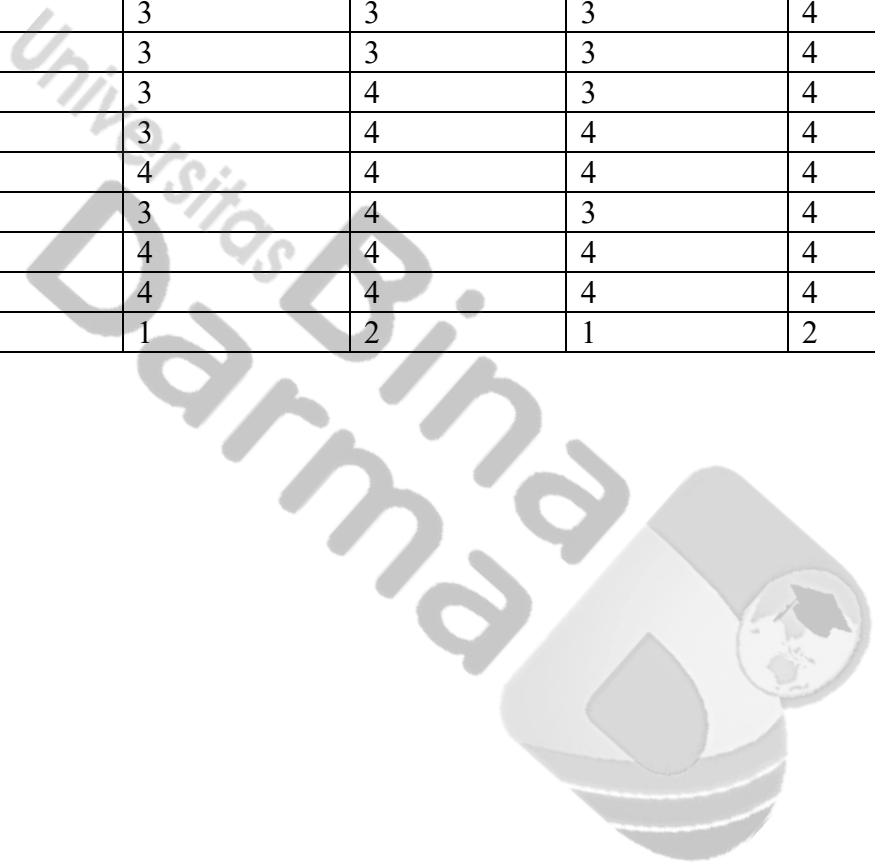


Lampiran 7 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Realisasi Anggaran

No.	REALISASI.1	REALISASI.2	REALISASI.3	REALISASI.4	REALISASI.5
1.	4	4	3	3	3
2.	2	1	2	1	2
3.	4	4	4	4	4
4.	2	3	2	3	2
5.	4	4	3	3	4
6.	4	3	4	3	4
7.	4	4	4	4	4
8.	4	4	4	4	4
9.	4	3	4	3	4
10.	3	2	3	2	3
11.	4	4	4	4	4
12.	3	3	3	4	4
13.	1	2	1	2	1
14.	4	3	3	3	3
15.	4	3	4	3	4
16.	3	4	4	3	3
17.	3	2	3	2	3
18.	3	4	3	4	3
19.	2	3	2	3	2
20.	4	4	4	4	4
21.	3	4	4	4	4
22.	3	3	3	3	3
23.	3	2	3	2	3
24.	4	4	4	4	4
25.	2	1	2	1	2
26.	4	4	4	4	4
27.	3	3	3	4	4
28.	4	3	3	4	4
29.	3	4	3	4	3
30.	3	4	4	4	4
31.	4	4	4	4	4
32.	4	3	4	3	4
33.	4	4	4	4	4
34.	4	4	4	4	5
35.	2	2	4	4	3
36.	2	1	2	1	2
37.	5	3	3	3	3
38.	4	4	4	5	4
39.	3	3	3	3	3
40.	2	1	2	1	2

41.	4	4	4	4	4
42.	4	4	4	4	4
43.	3	3	3	3	3
44.	3	3	3	3	4
45.	4	3	4	3	4
46.	4	4	4	4	4
47.	3	2	2	2	2
48.	4	4	4	4	4
49.	1	2	1	2	1
50.	3	4	3	4	3
51.	4	3	3	3	4
52.	4	4	4	4	4
53.	4	4	4	5	4
54.	2	1	2	1	2
55.	2	3	2	3	2
56.	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4
58.	4	4	4	4	4
59.	4	4	4	4	4
60.	3	3	3	3	3
61.	2	1	2	1	2
62.	3	3	4	4	4
63.	4	4	4	4	4
64.	4	4	4	4	4
65.	2	3	3	2	3
66.	4	4	4	4	4
67.	4	4	4	4	4
68.	4	3	4	3	4
69.	2	2	2	2	2
70.	4	4	4	4	4
71.	4	4	4	4	4
72.	3	3	3	3	3
73.	3	3	3	3	3
74.	4	4	4	4	4
75.	3	3	4	4	4
76.	3	4	3	4	3
77.	4	5	3	3	3
78.	3	4	4	3	3
79.	2	2	2	2	3
80.	3	3	2	3	2
81.	4	4	4	4	4
82.	3	3	3	3	3

83.	4	4	4	4	4
84.	4	4	4	4	4
85.	3	3	3	3	3
86.	4	4	4	4	4
87.	3	3	3	3	4
88.	3	3	3	3	4
89.	4	3	4	3	4
90.	3	3	4	4	4
91.	4	4	4	4	4
92.	4	3	4	3	4
93.	4	4	4	4	4
94.	4	4	4	4	4
95.	1	1	2	1	2

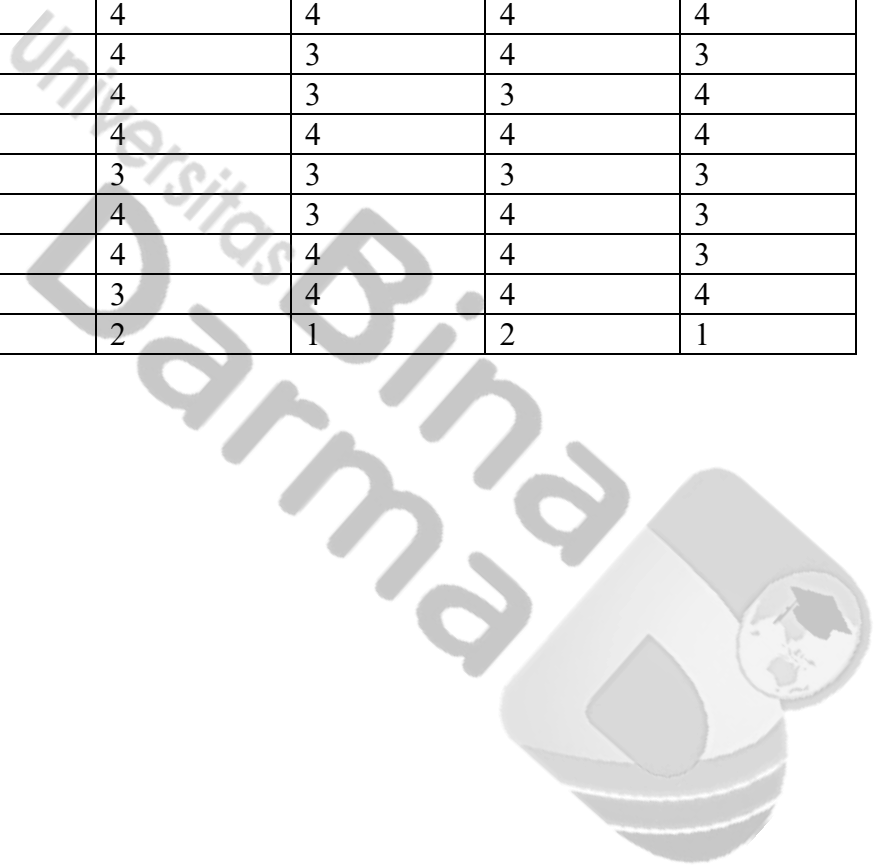


Lampiran 8 Tabulasi Jawaban Responden Variabel Komitmen Organisasi

No.	KMTMN.1	KMTMN.2	KMTMN.3	KMTMN.4	KMTMN.5
1.	4	4	3	3	3
2.	1	2	1	2	1
3.	4	4	4	4	4
4.	3	2	3	2	3
5.	4	3	4	3	4
6.	3	4	3	4	4
7.	5	4	4	5	5
8.	4	4	4	4	4
9.	3	4	3	4	3
10.	2	3	2	3	2
11.	4	4	4	5	5
12.	4	4	4	4	4
13.	2	1	2	1	2
14.	3	3	3	4	4
15.	3	4	3	4	3
16.	4	4	3	3	4
17.	2	3	2	3	2
18.	3	3	3	3	3
19.	3	2	3	2	3
20.	4	4	4	4	4
21.	3	3	3	3	3
22.	3	4	3	3	4
23.	2	3	2	3	2
24.	4	4	4	4	4
25.	1	2	1	2	1
26.	4	4	4	4	4
27.	4	4	4	4	4
28.	3	3	4	4	3
29.	4	3	4	3	4
30.	4	3	3	3	3
31.	4	4	4	4	4
32.	3	4	3	4	3
33.	5	5	4	4	5
34.	5	4	4	4	4
35.	3	4	4	4	4
36.	1	2	1	2	1
37.	3	2	2	2	2
38.	3	3	3	4	3
39.	3	4	4	4	4
40.	1	2	1	2	1

41.	4	4	4	4	4
42.	4	4	4	4	4
43.	3	4	4	4	4
44.	4	4	4	3	3
45.	3	4	3	4	3
46.	4	4	4	4	4
47.	2	2	3	3	3
48.	4	4	4	4	4
49.	2	1	2	1	2
50.	4	3	4	3	4
51.	3	3	4	4	3
52.	4	4	4	4	4
53.	4	4	4	4	4
54.	1	2	1	2	1
55.	3	2	3	2	3
56.	4	4	4	4	4
57.	4	4	4	4	4
58.	4	4	4	4	4
59.	4	4	4	4	4
60.	4	4	4	4	4
61.	1	2	1	2	1
62.	4	4	4	4	4
63.	4	4	4	4	4
64.	4	4	4	4	4
65.	2	3	2	3	2
66.	4	4	4	4	4
67.	4	4	5	4	4
68.	3	4	3	3	4
69.	2	2	3	3	3
70.	4	4	4	4	4
71.	4	4	5	4	4
72.	3	3	4	4	4
73.	4	4	4	4	4
74.	4	3	3	3	3
75.	4	4	4	4	4
76.	3	4	3	4	3
77.	3	3	3	3	3
78.	4	4	3	3	4
79.	3	3	3	3	4
80.	3	2	3	2	3
81.	4	4	4	4	4
82.	4	4	4	4	4

83.	4	4	4	4	4
84.	4	4	3	3	3
85.	3	3	2	3	2
86.	4	4	4	4	4
87.	4	4	4	4	4
88.	4	4	3	4	3
89.	3	4	3	3	4
90.	4	4	4	4	4
91.	3	3	3	3	3
92.	3	4	3	4	3
93.	4	4	4	4	3
94.	3	3	4	4	4
95.	1	2	1	2	1



Lampiran 9 Dokumentasi Penyebaran Kuisisioner





Lampiran 10 Lembar Konsultasi Tesis & SK Pembimbing



PROGRAM PASCASARJANA
MANAJEMEN – S2
UNIVERSITAS BINA DARMA

LEMBAR KONSULTASI PROPOSAL TESIS

Nama : Gita Varina Putri
 Nim : 242510012
 Konsentrasi : Manajemen Keuangan
 Judul : Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Belanja Langsung Terhadap Realisasi Anggaran pada Dinas Sosial Kota Palembang
 Pembimbing : Dr. Fitriasuri

No	Tanggal	Uraian Materi Konsultasi	Paraf
1	12/7 2025	Konsultasi awal, kumpul surreal terkait v/ Membuat lte pedikan	
2	26/7 2025	Ara awal, tambah referensi untuk penyusunan proposal	
3	9/8 2025	Perbaikan pendahuluan	
4	22/8 2025	Ara Bab I & II beserta Bab 3	
5	20/9 2025	Perbaikan Bab 3	
6	27/9 2025	Ara Bab I, II & III Ara Uraan Proposal	

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN – S2
UNIVERSITAS BINA DARMA



LEMBAR KONSULTASI TESIS

Nama : Gita Varina Putri
Nim : 242510012
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Judul : PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DI MEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG
Pembimbing : Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M.

No	Tanggal	Uraian Materi Konsultasi	Paraf
1	20 Januari 2026	Acc BAB I, 2, 3	
2	21 Januari 2026	Perbaiki daftar tabel dan jawaban, lanjut analisis	
3	30 Januari	Perbaiki Pembahasan, tambahkan deskriptif	
4	31 Januari	Tambah pengelasan variabel di diagram netralitas Acc BAB IV	
5	11 Februari	Acc BAB V perbaiki draft artikel	
6	12 Februari	Acc Uraian, Acc Artikel	

SURAT KEPUTUSAN
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
NOMOR: 398/SK/PPs-UBD/MM/XI/2025

TENTANG
PEMBIMBING TESIS MAHASISWA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN JENJANG STUDI STRATA DUA (S2)
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS BINA DARMA
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BINA DARMA

- Menimbang** : a. Bahwa mahasiswa semester akhir diharuskan membuat TESIS sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Program Studi MANAJEMEN;
b. Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan dimaksud, dipandang perlu untuk menunjuk Pembimbing TESIS bagi setiap mahasiswa;
c. Bahwa untuk memenuhi butir-butir di atas, perlu diterbitkan Surat Keputusan sebagai landasan hukumnya.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003;
2. Undang-undang Nomor 12 tahun 2012;
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 tahun 2005;
4. Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas;
5. Akte Pendirian Yayasan Nomor 95 tanggal 28 Desember 2003;
6. Statuta Universitas Bina Darma;
7. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 078/SK/Univ-BD/VI/2009 tanggal 1 Juni 2009.
8. Surat Keputusan Rektor Universitas Bina Darma Nomor: 0001/SK/Univ-BD/L/2019 tanggal 10 Januari 2019.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
PERTAMA : Menunjuk dan menugaskan saudara:

Dr. Fitriasturi, S.E., M.M., Ak

sebagai Pembimbing dalam penyusunan TESIS bagi mahasiswa dibawah ini:

Nama : GITA VARINA PUTRI
NIM : 242510012
Konsentrasi : MANAJEMEN KEUANGAN
Judul Tesis : PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG

- KEDUA** : Surat Keputusan ini berlaku 6 (enam) bulan sejak tanggal ditetapkan dan apabila dalam waktu tersebut mahasiswa belum menyelesaikan TESIS, maka akan diterbitkan Surat Keputusan Pembimbing yang baru, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya;
- KETIGA** : Surat Keputusan asli ini diberikan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk dilaksanakan dan diindahkan sebagaimana mestinya.


Ditetapkan di: Palembang
Pada Tanggal: 17 November 2025
Direktur,



Universitas Bina Darma
PROGRAM PASCASARJANA
Prof. Dr. Ir. Achmad Syarifudin, M.Sc.

- Tembusan:**
1. Pembimbing
2. Arsip

Lampiran 11 Lembar Perbaikan Tesis

 Formulir Perbaikan Tesis ISO 9001 : 2000	Nomor Dok :	
	Nomor Revisi :	
	Tgl. Berlaku :	
	Klausa ISO :	

Nama : GITA VARINA PUTRI

NIM : 242510012



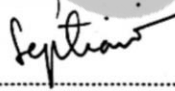
Konsentrasi : MANAJEMEN KEUANGAN

Judul Tesis : PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN, PELAKSANAAN ANGGARAN, DAN BELANJA LANGSUNG TERHADAP REALISASI ANGGARAN DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA DINAS SOSIAL KOTA PALEMBANG

Dosen Pembimbing : **Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M.**

Tanggal Ujian : **23 Februari 2026**

Telah diperbaiki dan dikonsultasikan dengan Pembimbing/Penguji Tesis.

No.	Nama Dosen Penguji	Tanggal	Tanda Persetujuan
1.	Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M.	6/4 2026	1. 
2.	Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.	13/3 2026	2. 
3.	Dr. Septiani Fransisca, S.E., M.Si., Ak.	13/3 2026	2. 

*Nb.
Pembimbing harap memeriksa kembali format dari tesis yang telah diperbaiki dan keabsahan tanda tangan penguji

Palembang, 5 Maret 2026
Program Studi Manajemen – S2
Ketua,



 Magister Manajemen
Dr. Sulaiman Helmi, S.E., M.M.

Lampiran 12 Publikasi Jurnal Internasional / LOA



LETTER OF ACCEPTANCE

Date : Wednesday, April 15, 2026
ID : JMM202506J2GV/LoA/281/2026

Dear Author,

Based on the results of the review process, we are pleased to inform you that your article has been **ACCEPTED** for publication in the Jurnal Manajemen Motivasi (JMM) for the Vol. 22 No. 1 Juni 2026 edition. The article will be published no later than **15 Mei 2026** and will be available online at:

https://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/jm_motivasi

Submission Details:

Author : Gita Varina Putri⁽¹⁾, Fitriasuri⁽²⁾, Sulaiman Helmi⁽³⁾, Septiani Fransisca⁽⁴⁾
Affiliation : Universitas Bina Darma
Title : The Effect of Budget Planning, Budget Implementation, and Direct Expenditure on Budget Realization Mediated by Organizational Commitment

Best Regards,

Jurnal Manajemen
Motivasi

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS UNIVERSITAS HUMANIAH PONTIANAK

Prof. Dr. Helman Fachri, S.E., M.M
 Editor in Chief
 Jurnal Manajemen Motivasi (JMM)

