

PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP EFEKTIVITAS PENYUSUNAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Devi Indah Sari¹, Sunarto^{2,3}

¹Universitas IBA Palembang, Jl. Mayor Ruslan, 8 Ilir, Palembang, Sumatera Selatan, Indonesia

²Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.20, Tamansari, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

³Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Jl. Ir. H. Juanda No. 80, Samarinda, Kalimantan Timur, Indonesia

Email: devie.indah@gmail.com

Article History

Received: 26-05-2026

Revision: 12-06-2026

Accepted: 16-06-2026

Published: 18-06-2026

Abstract. The effectiveness of a company's budgeting is significantly influenced by the competence of the human resources involved in the budget planning and management process. This study aims to analyze the influence of human resource competence on the effectiveness of a company's budgeting. The study used a quantitative approach with an associative method. The study population consisted of employees involved in the budgeting process, such as those in finance, accounting, planning, budget administration, and work unit managers. Data were collected through questionnaires and analyzed using simple linear regression. Human resource competence was measured through indicators of financial knowledge, technical skills, analytical ability, work experience, mastery of information technology, communication, and integrity, while budgeting effectiveness was measured based on planning accuracy, budget quality, and budget target achievement. The results showed that human resource competence had a positive and significant effect on the effectiveness of a company's budgeting. This finding indicates that improving employee competence can support more accurate, effective, and aligned budgeting in line with organizational goals. Therefore, developing human resource competence needs to be a primary concern for companies in efforts to improve the quality of budget management.

Keywords: Human Resource Competence; Budget Effectiveness; Budget Preparation; Company; Financial Management

Abstrak. Efektivitas penyusunan anggaran perusahaan sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam proses perencanaan dan pengelolaan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian terdiri atas pegawai yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran, seperti bagian keuangan, akuntansi, perencanaan, administrasi anggaran, dan manajer unit kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana. Kompetensi sumber daya manusia diukur melalui indikator pengetahuan keuangan, keterampilan teknis, kemampuan analisis, pengalaman kerja, penguasaan teknologi informasi, komunikasi, dan integritas, sedangkan efektivitas penyusunan anggaran diukur berdasarkan ketepatan perencanaan, kualitas anggaran, dan pencapaian target anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai dapat mendukung penyusunan anggaran yang lebih akurat, efektif, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu menjadi perhatian utama perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran.

Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia; Efektivitas Anggaran; Penyusunan Anggaran; Perusahaan; Manajemen Keuangan

How to Cite: Sari, D. I & Sunarto. (2026). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Penyusunan Anggaran Perusahaan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (3), 4170-4178. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i3.5972>

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan salah satu proses strategis dalam pengelolaan perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, dan evaluasi kinerja organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2019), anggaran berperan sebagai instrumen manajemen yang membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Anthony dan Govindarajan (2018) menjelaskan bahwa kualitas penyusunan anggaran akan memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, pengendalian biaya, serta pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, efektivitas penyusunan anggaran menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Dalam praktiknya, penyusunan anggaran masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya akurasi data, lemahnya koordinasi antarunit, keterlambatan penyampaian usulan anggaran, penggunaan asumsi yang kurang realistis, serta keterbatasan kemampuan pegawai dalam melakukan analisis keuangan. Menurut Mardiasmo (2021), kualitas proses penganggaran sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia yang terlibat dalam penyusunan dan pengelolaannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran tidak hanya ditentukan oleh prosedur dan sistem yang digunakan, tetapi juga oleh kompetensi sumber daya manusia yang menjalankan proses tersebut.

Kompetensi sumber daya manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan analitis, penguasaan teknologi informasi, komunikasi, serta integritas yang diperlukan dalam melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Dalam konteks penyusunan anggaran, kompetensi tersebut diperlukan untuk menghasilkan estimasi yang akurat, melakukan analisis kebutuhan secara objektif, mengoordinasikan berbagai kepentingan unit kerja, serta mengevaluasi kesesuaian antara anggaran dan realisasi. SDM yang kompeten akan mampu menyusun anggaran yang lebih realistis, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap berbagai aspek pengelolaan keuangan. Putra, Zarefar, dan Kennedy (2021) serta Hidayati et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran. Gitariani dan Mimba (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial, sedangkan Anggreni dan Dewi (2022) menemukan pengaruh positif kompetensi SDM terhadap kualitas laporan keuangan. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor publik, kualitas laporan

keuangan, atau penyerapan anggaran. Kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas penyusunan anggaran pada konteks perusahaan masih relatif terbatas.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus analisis yang menghubungkan kompetensi sumber daya manusia dengan efektivitas penyusunan anggaran perusahaan secara langsung. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak mengkaji dampak kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran, kualitas laporan keuangan, atau kinerja manajerial, penelitian ini menempatkan efektivitas penyusunan anggaran sebagai variabel utama yang dipengaruhi oleh kompetensi SDM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai pentingnya kompetensi pegawai dalam menghasilkan anggaran yang akurat, tepat waktu, realistis, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji pengaruh antarvariabel secara statistik. Penelitian asosiatif digunakan untuk mengetahui hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai perusahaan yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Populasi tersebut dapat meliputi pegawai bagian keuangan, akuntansi, perencanaan, administrasi anggaran, manajer unit kerja, dan pihak lain yang berperan dalam proses penganggaran. Teknik pengambilan sampel yang dapat digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada perusahaan yang memiliki proses penyusunan anggaran formal, pegawai yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam penyusunan anggaran, pegawai yang memahami proses perencanaan atau evaluasi anggaran, dan pegawai yang bersedia mengisi kuesioner penelitian. Penggunaan kriteria tersebut bertujuan agar data diperoleh dari responden yang memiliki pemahaman memadai terhadap proses anggaran.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan anggaran, laporan realisasi anggaran, pedoman penyusunan anggaran,

buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Kuesioner disusun dengan skala Likert 1 sampai 5, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Indikator kompetensi SDM meliputi pengetahuan keuangan, keterampilan teknis, pengalaman kerja, kemampuan analisis, penguasaan teknologi informasi, komunikasi, dan integritas. Variabel dependen adalah efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Indikator efektivitas penyusunan anggaran meliputi ketepatan waktu, akurasi estimasi, kesesuaian dengan strategi perusahaan, partisipasi unit kerja, efisiensi proses, kejelasan target, dan kemudahan evaluasi.

Teknik analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear sederhana, uji t, dan koefisien determinasi. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah item pertanyaan mampu mengukur variabel penelitian. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen. Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan kelayakan model regresi. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi SDM terhadap efektivitas penyusunan anggaran. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi kompetensi SDM dalam menjelaskan efektivitas penyusunan anggaran. Model regresi yang digunakan adalah $Y = \alpha + \beta X + e$. Dalam model tersebut, Y adalah efektivitas penyusunan anggaran perusahaan, α adalah konstanta, β adalah koefisien regresi, X adalah kompetensi sumber daya manusia, dan e adalah error. Apabila penelitian dikembangkan, peneliti dapat menambahkan variabel lain seperti sistem informasi akuntansi, pengendalian internal, partisipasi anggaran, dan dukungan manajemen puncak.

HASIL DAN DISKUSI

Kompetensi SDM dan Ketepatan Identifikasi Kebutuhan Anggaran

Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap ketepatan identifikasi kebutuhan anggaran. Pegawai yang memahami proses bisnis perusahaan mampu membedakan antara kebutuhan prioritas dan kebutuhan yang masih dapat ditunda. Hal ini penting karena anggaran harus mencerminkan kebutuhan strategis perusahaan, bukan sekadar daftar permintaan biaya dari setiap unit kerja. Dalam perusahaan, setiap unit cenderung memiliki kepentingan masing-masing. Bagian produksi membutuhkan anggaran untuk bahan baku dan mesin, bagian pemasaran membutuhkan anggaran promosi, bagian sumber daya manusia membutuhkan anggaran pelatihan, dan bagian teknologi membutuhkan anggaran sistem. Tanpa SDM yang kompeten, proses penyusunan anggaran berpotensi menjadi ajang tarik-menarik kepentingan yang menghasilkan alokasi sumber daya yang kurang optimal.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan langsung dengan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan. Dalam konteks penyusunan anggaran, kompetensi memungkinkan pegawai melakukan analisis kebutuhan secara objektif berdasarkan data, target organisasi, manfaat yang diharapkan, serta risiko yang mungkin muncul. Temuan ini juga sejalan dengan teori *human capital* yang menyatakan bahwa kualitas pengetahuan dan keterampilan pegawai merupakan aset penting yang dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan organisasi (Becker, 1993). Oleh karena itu, SDM yang kompeten mampu menilai kelayakan usulan anggaran secara lebih rasional dan strategis, sehingga alokasi sumber daya dapat difokuskan pada kegiatan yang memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kompetensi SDM dan Akurasi Estimasi Anggaran

Akurasi estimasi merupakan salah satu indikator utama efektivitas penyusunan anggaran. Estimasi yang terlalu rendah dapat menyebabkan kekurangan dana pada saat pelaksanaan, sedangkan estimasi yang terlalu tinggi dapat menyebabkan pemborosan atau dana menganggur. Oleh karena itu, penyusun anggaran harus mampu menghitung kebutuhan secara rasional. Kompetensi SDM membantu meningkatkan akurasi estimasi karena pegawai yang kompeten mampu menggunakan data historis, memperhitungkan tren biaya, membaca perubahan pasar, dan membuat proyeksi berdasarkan asumsi yang dapat dipertanggungjawabkan. Pegawai yang tidak kompeten cenderung menggunakan metode sederhana yang tidak selalu relevan, misalnya menaikkan angka tahun sebelumnya tanpa analisis yang memadai.

Pada perusahaan, kesalahan estimasi dapat berdampak pada arus kas, laba, dan kelancaran operasional. Apabila anggaran biaya produksi tidak akurat, perusahaan dapat mengalami kekurangan bahan baku atau pembengkakan biaya. Apabila anggaran penjualan terlalu optimistis, perusahaan dapat menetapkan target yang sulit dicapai. Dengan demikian, kompetensi SDM merupakan syarat penting untuk menghasilkan estimasi anggaran yang lebih akurat.

Kompetensi SDM dan Koordinasi Antarunit

Penyusunan anggaran perusahaan melibatkan banyak unit kerja. Setiap unit memiliki informasi, kebutuhan, dan target yang berbeda. Efektivitas penyusunan anggaran sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mengintegrasikan seluruh informasi tersebut menjadi rencana keuangan yang utuh. Kompetensi SDM mendukung koordinasi antarunit karena

pegawai yang kompeten mampu memahami kebutuhan masing-masing bagian dan menerjemahkannya ke dalam bahasa anggaran. Kemampuan komunikasi menjadi penting agar proses pembahasan anggaran tidak hanya berisi klaim kebutuhan, tetapi juga argumentasi berbasis data. Di sinilah anggaran dapat menjadi alat koordinasi, bukan sekadar formulir yang diedarkan menjelang akhir tahun. Koordinasi yang baik juga dapat mengurangi duplikasi anggaran. Misalnya, dua unit kerja dapat mengusulkan kebutuhan sistem yang sama, atau beberapa kegiatan dapat memiliki output serupa. SDM yang kompeten mampu mengidentifikasi tumpang tindih tersebut sehingga anggaran menjadi lebih efisien.

Kompetensi SDM dan Pengendalian Anggaran

Anggaran yang efektif harus dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi, mengidentifikasi penyimpangan, menganalisis penyebab selisih, dan menyusun rekomendasi perbaikan. Proses ini membutuhkan kemampuan analitis dan pemahaman terhadap kegiatan perusahaan. SDM yang kompeten tidak hanya mampu menyusun anggaran, tetapi juga memahami bagaimana anggaran digunakan dalam evaluasi kinerja. Apabila terjadi selisih antara anggaran dan realisasi, pegawai yang kompeten dapat membedakan apakah selisih tersebut disebabkan oleh kesalahan perencanaan, perubahan harga, inefisiensi operasional, atau faktor eksternal. Tanpa kompetensi tersebut, evaluasi anggaran hanya menjadi laporan angka yang tidak menghasilkan perbaikan. Penelitian Putra, Zarefar, dan Kennedy (2021) serta Hidayati et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Hasil tersebut mendukung pandangan bahwa SDM yang kompeten dapat memperkuat proses pengelolaan anggaran, mulai dari perencanaan sampai realisasi.

Kompetensi SDM dan Akuntabilitas Anggaran

Akuntabilitas anggaran merupakan kemampuan perusahaan mempertanggungjawabkan proses dan hasil penyusunan anggaran kepada pihak yang berkepentingan. Dalam perusahaan, pihak tersebut dapat berupa manajemen, pemilik, investor, auditor, dan unit kerja internal. Anggaran yang akuntabel harus disusun berdasarkan data yang valid, asumsi yang jelas, dan proses yang transparan. Kompetensi teknis perlu didukung oleh integritas. Pegawai yang mampu menghitung tetapi tidak memiliki integritas dapat memanipulasi angka untuk kepentingan tertentu. Sebaliknya, pegawai yang jujur tetapi tidak kompeten dapat menghasilkan anggaran yang keliru. Keduanya sama-sama menimbulkan risiko, hanya berbeda cara membuat organisasi pusing. Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini tidak hanya

mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga sikap profesional. Akuntabilitas juga berkaitan dengan kemampuan mendokumentasikan dasar penyusunan anggaran. Setiap angka dalam anggaran harus memiliki dasar perhitungan, sumber data, dan asumsi. SDM yang kompeten mampu menyusun dokumentasi tersebut sehingga anggaran lebih mudah diaudit dan dievaluasi.

Berdasarkan pembahasan di atas, kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. Kompetensi meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan, menyusun estimasi, melakukan koordinasi, mengendalikan realisasi, dan mempertanggungjawabkan anggaran. Hasil penelitian terdahulu mendukung hubungan tersebut. Putra et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi SDM berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Gitariani dan Mimba (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Anggreni dan Dewi (2022) membuktikan bahwa kompetensi SDM berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan. Sponem dan Lambert (2021) menunjukkan bahwa partisipasi dan evaluasi berbasis anggaran memperkuat kegunaan anggaran bagi manajemen. Meskipun sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada sektor publik, prinsipnya tetap relevan untuk perusahaan. Penyusunan anggaran, baik di sektor publik maupun perusahaan, sama-sama membutuhkan perencanaan sumber daya, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja. Perbedaannya adalah perusahaan lebih menekankan efisiensi, profitabilitas, daya saing, dan keberlanjutan usaha. Karena itu, kompetensi SDM dalam perusahaan menjadi faktor yang sangat penting.

Implikasi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam manajemen anggaran. Penyusunan anggaran bukan hanya proses administratif, tetapi juga proses analitis dan strategis. Oleh karena itu, teori manajemen keuangan perlu menempatkan kualitas SDM sebagai unsur penting dalam efektivitas penganggaran. Secara praktis, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan akuntansi manajemen, pelatihan perencanaan keuangan, pelatihan analisis biaya, pelatihan penggunaan aplikasi anggaran, pelatihan manajemen risiko, serta sertifikasi bidang keuangan. Pelatihan tersebut tidak boleh hanya bersifat formalitas, karena sertifikat tidak otomatis membuat seseorang paham cara membaca data. Secara manajerial, pimpinan perusahaan perlu membangun budaya anggaran berbasis data. Setiap usulan anggaran harus disertai dasar perhitungan, indikator kinerja, analisis manfaat, dan rencana evaluasi. Dengan

demikian, anggaran tidak hanya menjadi dokumen tahunan, tetapi menjadi alat strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan

KESIMPULAN

Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap efektivitas penyusunan anggaran perusahaan. SDM yang memiliki pengetahuan keuangan, keterampilan teknis, pengalaman kerja, kemampuan analisis, penguasaan teknologi informasi, kemampuan komunikasi, dan integritas akan lebih mampu menyusun anggaran yang akurat, realistis, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan. Efektivitas penyusunan anggaran perusahaan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur, tetapi juga oleh kualitas manusia yang menjalankan proses tersebut. Sistem yang baik tidak akan menghasilkan anggaran efektif apabila SDM yang mengelolanya tidak kompeten. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM menjadi langkah penting dalam memperkuat proses penyusunan anggaran perusahaan.

Perusahaan perlu melakukan pemetaan kompetensi pegawai, menyusun standar kompetensi jabatan, memberikan pelatihan berkelanjutan, memanfaatkan sistem informasi anggaran, serta melakukan evaluasi kinerja berbasis realisasi anggaran. Dengan cara tersebut, anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, dan evaluasi kinerja perusahaan secara lebih efektif

REKOMENDASI

Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kompetensi pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Evaluasi tersebut dapat digunakan untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan juga perlu menyusun pedoman penyusunan anggaran yang jelas, terukur, dan mudah dipahami oleh seluruh unit kerja. Pedoman tersebut perlu memuat tahapan penyusunan anggaran, standar data yang digunakan, batas waktu penyusunan, mekanisme koordinasi, serta sistem evaluasi. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain, seperti sistem informasi akuntansi, pengendalian internal, partisipasi anggaran, komitmen organisasi, budaya perusahaan, dan dukungan manajemen puncak. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan metode campuran agar hasil penelitian tidak hanya menunjukkan pengaruh statistik, tetapi juga menjelaskan hambatan nyata dalam proses penyusunan anggaran perusahaan

REFERENSI

- Anggreni, I. G. A. P., & Dewi, L. G. K. (2022). Pengaruh kompetensi SDM dan pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan dengan komitmen organisasi sebagai pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 13(2), 490-500. <https://doi.org/10.23887/jap.v13i02.37084>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2018). *Management Control Systems*.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Gitariani, N. K. D., & Mimba, N. P. S. H. (2021). Partisipasi penyusunan anggaran, kompetensi, self-efficacy sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(3), 602-614. <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i03.p07>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2019). *Cost Management: Accounting and Control*.
- Haque, N. M., & Maryani, N. (2025). Pengaruh perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran di Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(3). <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i3.14448>
- Hidayati, N., Rosida, A. F. A., Sari, D. A., & Rohman, F. (2024). Analysis of factors affecting budget absorption. *JASS: Journal of Accounting for Sustainable Society*, 6(1). <https://doi.org/10.35310/jass.v6i1.1246>
- Kristiani, S. (2021). The effect of budget participation on managerial performance with cost management knowledge as a moderated variable. *Research in Management and Accounting*, 4(2). <https://doi.org/10.33508/rima.v4i2.3151>
- Magdalena, A. C., Rapina, R., & Muliando, M. (2022). How does internal control and competence of human resource important in financial reporting? *Jurnal Akuntansi*, 14(1), 13-22. <https://doi.org/10.28932/jam.v14i1.3999>
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*.
- Putra, F. B., Zarefar, A., & Kennedy. (2021). Pengaruh perencanaan anggaran, pencatatan administrasi, dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran: Studi pada OPD Provinsi Riau. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 14(2). <https://doi.org/10.35143/jakb.v14i2.4401>
- Saputra, D. K., Suherman, A., & Kartini, T. (2021). The influence of accounting information systems and human resources competency of finance on the quality of financial reports. *JASa: Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi*, 5(3). <https://doi.org/10.36555/jasa.v5i3.1642>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2021). Usefulness of the budget: The mediating effect of participative budgeting and budget-based evaluation and rewarding. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 602-620. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2020-0049>