

## Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Mediasi Perencanaan Anggaran dan Moderasi Komitmen Organisasi

Magdalena Renyaan<sup>1</sup>, Agus Utomo<sup>2\*</sup>, dan Ridwan<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Dharma AUB Surakarta.

<sup>3</sup>Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi BPKP, Jakarta.

**Corresponding Author:** Agus Utomo [agus\\_utomo@stie-aub.ac.id](mailto:agus_utomo@stie-aub.ac.id)

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Government Internal Control System, Budget Absorption, Budget Planning, Organizational Commitment

*Received :* 13, Oktober

*Revised :* 22, November

*Accepted :* 24, Desember

©2025 The Author(s): This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of the Government Internal Control System (SPIP) on Budget Absorption by considering Budget Planning as a mediating variable and Organizational Commitment as a moderation variable. This research was conducted in local government agencies with a quantitative approach and used path analysis as a data analysis method with IBM SPSS-Macro Hayes. The results of the study show that SPIP has a significant effect on Budget Absorption, SPIP has an insignificant effect on Budget, Budget Planning has a insignificant effect on Budget Absorption, Budget Planning is unable to significantly mediate the influence of SPIP, Organizational Commitment is unable to moderate the significant influence of SPIP on the Budget Absorption of the Regional Apparatus Organization of West Halimahera Regency.*

### PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan negara yang efektif dan efisien menjadi tuntutan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Salah satu indikator utama dari pengelolaan anggaran yang baik adalah tingkat penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan. Namun, pada kenyataannya, banyak instansi pemerintah yang masih menghadapi permasalahan dalam penyerapan anggaran, baik karena rendahnya kualitas perencanaan anggaran maupun lemahnya sistem pengendalian internal yang ada.

Salah satu aspek krusial dalam pengelolaan keuangan negara adalah penyerapan anggaran, yang mencerminkan kemampuan pemerintah dalam merealisasikan program dan kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan pembangunan (Mardiasmo, 2018). Penyerapan anggaran yang optimal tidak hanya menunjukkan efisiensi penggunaan sumber daya publik, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik dan pertumbuhan ekonomi (Bastian, 2010).

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) hadir sebagai kerangka kerja yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan pelaporan keuangan,

pengamanan aset negara, serta ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Meski demikian, penerapan SPIP di banyak instansi belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini memunculkan pertanyaan mengenai sejauh mana SPIP berkontribusi terhadap peningkatan kualitas penyerapan anggaran.

Efektivitas pengelolaan anggaran merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pelaksanaan program pemerintah. Tingkat penyerapan anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, rendahnya penyerapan anggaran dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam sistem pengendalian internal, perencanaan yang tidak matang, atau kurangnya komitmen organisasi.

Pemerintah Daerah Halmahera Barat berperan penting dalam pembangunan daerah melalui perencanaan yang strategis, pengembangan infrastruktur, dan peningkatan pelayanan publik. Mereka fokus pada pemberdayaan masyarakat dan pengembangan ekonomi lokal, termasuk dukungan untuk usaha kecil dan menengah. Selain itu, pemerintah daerah melakukan koordinasi antar sektor untuk memastikan program pembangunan berjalan sinergis. Dengan memperhatikan keberlanjutan, pemerintah daerah berupaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi.

Penyerapan anggaran Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat sangat penting untuk masyarakat karena memastikan alokasi dana untuk pembangunan infrastruktur, pelayanan kesehatan, pendidikan, dan program sosial. Dengan penyerapan anggaran yang efektif, kebutuhan dasar masyarakat dapat terpenuhi, meningkatkan kualitas hidup, dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Hal ini juga menciptakan lapangan kerja dan memperkuat partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Dalam rangka pembangunan daerah, pemerintah Kabupaten Halmahera Barat Maluku Utara, menyusun perencanaan anggaran dan belanja daerah. Berikut disajikan Anggaran Pendapatan Belanja dan Realisasi Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat Maluku Utara Tahun 2021 s.d 2024.

Dari data diatas dilihat dari prosentase realisasi pendapatan dan belanja daerah berfluktuasi. Terdapat perbedaan yang dilihat dari persentase antara anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan juga anggaran belanja dengan realisasi belanja. Dari data tersebut terlihat dari tahun ke tahun anggaran dan realisasi pendapatan berfluktuasi, pada tahun 2021 adanya wabah Pandemi, sehingga terjadi pelemahan, sehingga mengurangi pendapatan daerah. Pada anggaran dan realisasi belanja tahun berikutnya juga mengalamai fluktuasi, sehingga terdapat ketidaksesuaian antaran anggaran dan realisasi atau penyerapan anggaran, penelitian ini melihat dalam peningkatan pendapatan dan realisasi belanja tersebut apakah memiliki hubungan dengan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dan Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dan peran Komitmen Organisasi.

Dari penelitian yang akan dilakukan, melihat apakah dari data anggaran dan realisasi/ penyerapan yang ada, penyerapaan anggaran, dipengaruhi SPIP,

Perencanaan anggaran dan peran moderasi Komitmen Organisasi. Jika Perencana anggaran selalu berpedoman pada SPIP dalam rangka optimalisasi Penyerapan anggaran, apakah mampu meningkatkan penyerapan anggaran. Jika Komitmen organisasi memiliki peran dalam penerapan SPIP, apakah mampu memperkuat penyerapan anggaran.

Peran personil perencanaan anggaran sangat penting dalam proses penyerapannya. perencanaan anggaran bertanggung jawab untuk menyusun rencana anggaran yang realistis dan sesuai dengan kebutuhan dan SPIP Kabupaten Halmahera Utara. Mereka harus menganalisis data historis dan proyeksi untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun dapat diimplementasikan dengan baik. Personil ini berperan dalam mengkoordinasikan berbagai pihak yang terlibat dalam proses anggaran, termasuk manajer departemen dan pemangku kepentingan lainnya. Komunikasi yang baik membantu memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan batasan anggaran. Komitmen organisasi dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman seluruh anggota organisasi tentang pentingnya SPIP. Dengan pemahaman yang baik, setiap individu akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam penyerapan anggaran. Pemkab Halmahera Utara yang berkomitmen akan menyediakan sumber daya yang cukup, baik dari segi finansial, manusia, maupun teknologi, untuk mendukung implementasi SPIP. Hal ini akan memudahkan proses penyerapan anggaran yang lebih efektif dan efisien. Komitmen organisasi yang kuat akan berkontribusi pada efektivitas SPIP dan meningkatkan penyerapan anggaran, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

SPIP dirancang untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan negara dilakukan secara transparan, akuntabel, dan efisien. Namun demikian, efektivitas SPIP sangat tergantung pada bagaimana sistem tersebut diterapkan dalam praktik, termasuk dalam proses perencanaan anggaran. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai suatu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan (Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008), diyakini memiliki peran signifikan dalam mendorong penyerapan anggaran yang lebih baik.

Menurut Romney dan Steinbart (2015), sistem pengendalian internal yang kuat menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan sesuai dengan rencana dan anggaran yang telah ditetapkan, serta mencegah terjadinya inefisiensi dan penyimpangan yang dapat menghambat penyerapan anggaran. Secara keseluruhan, SPIP berfungsi sebagai alat pengendalian yang mendukung perencanaan dan penyerapan anggaran yang efektif. Dengan menerapkan SPIP, instansi pemerintah dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, sehingga tujuan pembangunan dapat tercapai dengan lebih baik. Hubungan SPIP dengan

penyerapan anggaran sangat bermakna, hasil penelitian Kricy, dan Simbel (2021). Sari, dan Supriyadi. (2020) menyatakan SPIP berpengaruh signifikan terhadap perencanaan anggaran, sebaliknya hasil penelitian Sari, et al. (2020), menyatakan SPIP berpengaruh tidak signifikan terhadap perencanaan anggaran. Disamping SPIP berpengaruh terhadap perencanaan anggaran, SPIP juga memiliki pengaruh penting terhadap penyerapan anggaran. Hasil penelitian Kricy, dan Simbel (2021), menyatakan SPIP berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, sebaliknya hasil penelitian Annalpida, G. (2022), Mardiasmo, dan Sari. (2018), menyatakan SPIP berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Perencanaan anggaran Kabupaten Halmahera Barat yang lemah sering kali menyebabkan *mismatch* antara anggaran yang disediakan dan kebutuhan di lapangan, yang pada akhirnya berujung pada tidak terserapnya dana secara optimal. Perencanaan anggaran Pemkab Halmahera menentukan alokasi dana, sedangkan penyerapan anggaran mencerminkan realisasi penggunaan dana tersebut, memastikan program berjalan efektif dan efisien sesuai rencana. Kusuma Negara et al. (2018) mendefinisikan penyerapan anggaran sebagai realisasi penggunaan dana yang telah dialokasikan dalam anggaran untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan pemerintah dalam suatu periode tertentu. Tingkat penyerapan anggaran seringkali menjadi indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Selanjutnya Priyono et al. (2022) menambahkan bahwa penyerapan anggaran yang tinggi dan tepat waktu mencerminkan kemampuan organisasi dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan dan mengelola sumber daya secara efektif. Penyerapan anggaran yang rendah dapat mengindikasikan adanya inefisiensi atau kendala dalam pelaksanaan program.

Hasil penelitian Astuti, dan Fadjarenie. (2024). Saputra, dan Djaddang. (2023). Sulcat, at al. (2024). Dewi, at al. (2017). Saragih, at al (2022). Rahmawati, at al. (2021), Sirin, at al (2020), menyatakan Perencanaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, sebaliknya hasil penelitian Linda at al. (2024). Harahap, at al. (2020), Patiran, dan Bonsapia. (2021). Annalpida, G. (2022) menyatakan Perencanaan anggaran berpengaruh tidak signifikan terhadap penyerapan anggaran.

Menurut Mardiasmo (2018), rendahnya penyerapan anggaran tidak hanya disebabkan oleh lemahnya pengendalian internal, tetapi juga berkaitan erat dengan kualitas perencanaan anggaran itu sendiri. Jika perencanaan tidak dilakukan secara tepat dan realistis, maka pengendalian internal sebaik apa pun tidak akan mampu memperbaiki pelaksanaan anggaran yang tidak optimal. Oleh karena itu, perencanaan anggaran berperan sebagai mediator penting yang menghubungkan antara pengendalian intern dan realisasi anggaran. Hasil penelitian Sari, dan Supriyadi (2020), menyatakan Perencanaan anggaran

mampu berperan memediasi signifikan pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran, sebaliknya hasil penelitian Mardiasmo, dan Sari. (2018). menyatakan Perencanaan anggaran tidak berperan memediasi signifikan pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran.

Di sisi lain, keberhasilan pengendalian intern dan perencanaan anggaran juga sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi, menurut Luthans (2011), merupakan sikap positif pegawai terhadap organisasi yang mencerminkan loyalitas dan kesediaan mereka untuk berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi. Tanpa komitmen dari pimpinan maupun pegawai, implementasi SPIP dan perencanaan anggaran tidak akan berjalan maksimal. Komitmen organisasi dapat menjadi faktor moderator yang memperkuat atau memperlemah pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran. Selain itu, komitmen organisasi, terutama dari para pelaksana kebijakan dan manajerial, menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan implementasi SPIP serta dalam mengawal proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Hasil penelitian Dewi, *at al.* (2017). Saragih, *at al.* (2022). Rahmawati, *at al.* (2021), menyatakan komitmen organisasi mampu berperan memoderasi signifikan pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran, sebaliknya hasil penelitian Patiran, dan Bonsapia (2021). Sirin, *at al.* (2020), menyatakan komitmen organisasi tidak berperan memoderasi signifikan pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran.

Dengan kondisi tersebut, maka penting dilakukan kajian yang menelaah pengaruh SPIP terhadap penyerapan anggaran, serta bagaimana perencanaan anggaran berperan sebagai variabel mediasi, dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperbaiki manajemen anggaran, khususnya dalam sektor pelayanan sosial dan pemberdayaan masyarakat di daerah. Penelitian ini bertujuan menjawab lima pertanyaan utama:

1. Apakah Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh signifikan terhadap perencanaan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat?
2. Apakah Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat?
3. Apakah Perencanaan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat?
4. Apakah Perencanaan Anggaran memediasi pengaruh Signifikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat?

5. Apakah komitmen organisasi memoderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat?

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)**

SPIP adalah sistem yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai tercapainya tujuan organisasi melalui pengamanan aset, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, SPIP bertujuan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berjalan efektif dan efisien. Dalam konteks ini, SPIP diharapkan dapat meningkatkan penyerapan anggaran dengan memastikan bahwa proses pengelolaan anggaran berjalan sesuai dengan perencanaan dan peraturan yang berlaku.

Menurut Mardiasmo (2018), SPIP adalah suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tujuan organisasi melalui efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. SPIP mencakup lima komponen: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa Sistem Pengendalian Intern (SPI) adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Dalam konteks pemerintah, SPI kemudian dikenal sebagai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Alimuddin (2018) memandang SPIP sebagai suatu sistem yang dirancang untuk mencegah dan mendeteksi kesalahan atau kecurangan, serta untuk memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efektif dan efisien. Kusuma Negara *et al.* (2018) menambahkan bahwa implementasi SPIP yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi risiko fraud dalam penyerapan anggaran.

### **Penyerapan Anggaran**

Kusuma Negara *et al.* (2018) mendefinisikan penyerapan anggaran sebagai realisasi penggunaan dana yang telah dialokasikan dalam anggaran untuk melaksanakan berbagai program dan kegiatan pemerintah dalam suatu periode tertentu. Tingkat penyerapan anggaran seringkali menjadi indikator kinerja pelaksanaan anggaran.

Priyono *et al.* (2022) menambahkan bahwa penyerapan anggaran yang tinggi dan tepat waktu mencerminkan kemampuan organisasi dalam merealisasikan rencana yang telah ditetapkan dan mengelola sumber daya secara efektif. Penyerapan anggaran yang rendah dapat mengindikasikan adanya inefisiensi atau kendala dalam pelaksanaan program.

Alimuddin (2018) mendefinisikan penyerapan anggaran sebagai tingkat realisasi belanja terhadap anggaran yang telah ditetapkan, yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana publik. Rendahnya penyerapan anggaran sering disebabkan oleh faktor birokrasi, perencanaan yang kurang matang, atau lemahnya pengendalian internal.

Astuti *et al.* (2018) menyatakan bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan dan kapasitas SDM dalam pelaksanaan anggaran. Sutrisno (2010) menambahkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran sering terjadi akibat ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan.

Menurut Abdul Halim (2016), dimensi penyerapan anggaran mencakup penganggaran dan dokumen pelaksanaan anggaran, peraturan, petunjuk pelaksanaan, panitia pengadaan, persiapan pelaksanaan kegiatan, dan pelaksanaan kegiatan. Penyerapan anggaran yang optimal mencerminkan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana publik.

### **Perencanaan Anggaran**

Bintoro Tjokroaminoto dan Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan merupakan hal yang penting dalam pencapaian suatu tujuan. Dengan adanya perencanaan yang baik, maka kegiatan yang ada dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan berjalan dengan efektif. Perencanaan akan membantu perusahaan atau organisasi dalam merumuskan apa yang ingin dicapai serta langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mewujudkan pencapaian tersebut. Ketika melakukan perencanaan terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan, diantaranya penentuan tujuan yang akan dicapai, pemilihan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan, serta pemilihan usaha-usaha atau strategi yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan. Robbins dan Coulter (2002) menjelaskan bahwa perencanaan memiliki fungsi sebagai pengarah dalam mendapatkan sesuatu, sehingga usaha untuk mencapai tujuan akan lebih terkoordinasi dan terarah. Tanpa adanya perencanaan yang baik, suatu perusahaan atau organisasi tidak akan memiliki pedoman dalam melaksanakan kegiatannya. Selain itu, Robbins dan Coulter (2002) juga mengemukakan bahwa perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar dan pengawasan kualitas. Perusahaan atau organisasi dapat membandingkan antara tujuan serta langkah yang telah ditetapkan dalam perencanaan dengan realita pelaksanaannya. Dengan hal itu, perencanaan dapat berguna untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan yang mungkin terjadi. Dalam konteks pengelolaan keuangan, dilakukan perencanaan anggaran atau dapat juga disebut dengan penganggaran. Penganggaran adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja dalam rangka waktu tertentu, umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter (Mahsun, 2019). Penganggaran merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses perencanaan.

Penganggaran juga dapat disebut dengan proses perencanaan penyediaan dana. Proses penganggaran pada umumnya dilakukan setelah proses perencanaan kegiatan telah selesai. Penganggaran harus mengacu pada program

dan kegiatan yang telah ditetapkan saat perencanaan, sehingga dana yang akan dialokasikan untuk suatu kegiatan akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam pengelolaan keuangan negara, diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga untuk mengaitkan antara perencanaan dan penyediaan dana. Perencanaan dan penganggaran di Indonesia telah mengalami perubahan seiring dengan adanya reformasi di bidang pengelolaan keuangan negara yang ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004. Reformasi perencanaan dikemukakan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Undang-undang tersebut mengatur tentang mekanisme penyusunan rencana kerja nasional yang bersifat jangka panjang (20 tahun), jangka menengah (5 tahun), serta jangka pendek (1 tahun). Reformasi yang dilakukan atas perencanaan dan penganggaran di Indonesia ditujukan untuk mengimplementasikan tiga prinsip utama pengelolaan keuangan publik, antara lain kerangka kebijakan fiskal jangka menengah (*Medium Term Fiscal Framework*), efisiensi alokasi (*allocative efficiency*), dan efisiensi biaya dalam pelaksanaan (*technical and operational efficiency*). Reformasi perencanaan dan penganggaran juga mengubah paradigma pada bidang perencanaan dan penganggaran, seperti penerapan *unified budgeting*, penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM), serta penerapan penganggaran berbasis kinerja.

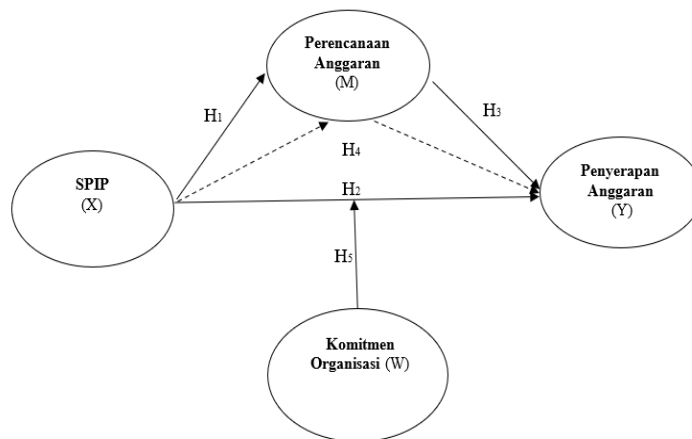
### **Komitmen Organisasi**

Gillibrand & Hilton (1998) (meskipun konteksnya mungkin lebih luas dari sektor publik, konsep komitmen organisasi tetap relevan) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuannya serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Astuti *et al.* (2018) dalam konteks organisasi publik, menekankan bahwa komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, dedikasi, dan rasa tanggung jawab anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan-tujuan publik. Lannai & Amin (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi, yang memengaruhi kinerja pengelolaan anggaran. Komitmen yang tinggi dapat memperkuat dampak SPIP terhadap penyerapan anggaran. Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi, terutama dari pimpinan, menentukan keberhasilan implementasi SPIP dan perencanaan anggaran. Kusuma Negara *et al.* (2018) menambahkan bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong disiplin anggaran dan mengurangi penyerapan yang tidak optimal.

### **Kerangka Konseptual**

Kerangka berpikir yang dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Biasanya kerangka penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah dan suatu model penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya (Husain, 2019). Gambar 1 di bawah ini menyajikan kerangka konseptual untuk penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1. Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
- H2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
- H3. Perencanaan Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
- H4. Perencanaan Anggaran Memediasi signifikan pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
- H5. Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh signifikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal komparatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening dan moderating. Desain ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel serta mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung secara statistik.

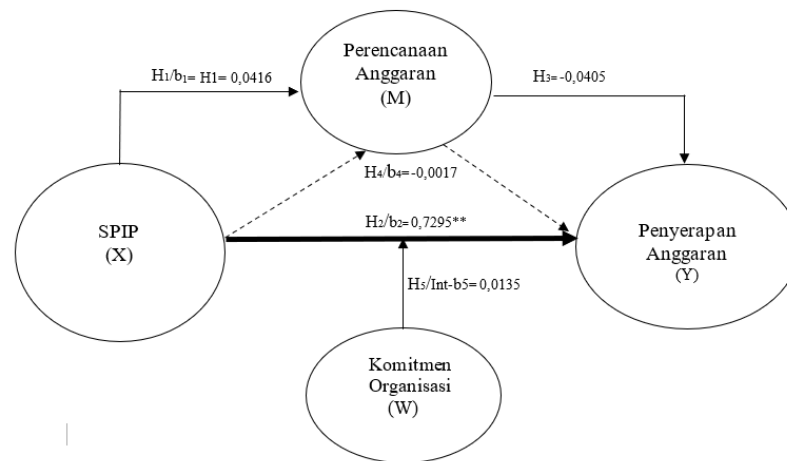
Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menguji pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Penyerapan Anggaran, dengan Perencanaan Anggaran sebagai variabel mediasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi. Desain ini memungkinkan

peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel secara empiris dan objektif menggunakan data numerik dan teknik analisis statistik inferensial. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” (1) hingga “Sangat Setuju” (5). Analisis Mediasi dan Moderasi menggunakan PROCESS Macro v4.2 by Hayes dengan bantuan IBM SPSS versi 25:

## HASIL PENELITIAN

### Hasil Penelitian

Model yang dihasilkan dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:



Gambar IV.1.  
Hasil Model Konseptual Akhir

Gambar 2. Hasil Model Penelitian

Tujuan utama analisis jalur adalah untuk menganalisis dan menguji hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel-variabel dalam suatu model, serta mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel tersebut. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa SPIP terhadap Penyerapan Anggaran sebesar 0,7295 signifikan merupakan jalur yang paling dominan.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SPIP berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Anggaran. Demikian pula, Perencanaan Anggaran tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran, dan tidak mampu memediasi hubungan antara SPIP dan Penyerapan Anggaran. Selain itu, Komitmen Organisasi juga tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

Uji simultan (F-test) menunjukkan bahwa SPIP dan Perencanaan Anggaran secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,4651 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen hanya mampu menjelaskan 46,51% variasi Penyerapan Anggaran, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan, kondisi politik, dan lingkungan kerja.

Analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung SPIP terhadap Penyerapan Anggaran lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui Perencanaan Anggaran. Sementara itu, pengujian moderasi membuktikan bahwa Komitmen Organisasi tidak efektif dalam memperkuat pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terhadap Penyerapan Anggaran dengan mempertimbangkan peran Perencanaan Anggaran sebagai variabel mediasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Halmahera Barat. Simpulan berdasarkan rumusan masalah dan hasil penelitian adalah:

1. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) tidak berpengaruh signifikan terhadap perencanaan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
2. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
3. Perencanaan Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Penyerapan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
4. Perencanaan Anggaran tidak memediasi pengaruh signifikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.
5. Komitmen Organisasi juga tidak memoderasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) terhadap penyerapan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang ada, yaitu:

1. Sampel penelitian ini hanya Bagian Perencanaan/Anggaran dan Bendahara Pengeluaran Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Halmahera Barat, sehingga karakteristik responden yang diambil terbatas pada lokasi penelitian tersebut.
2. Penelitian ini difokuskan pada variabel SPIP .dan Penyerapan dengan mediasi Perencanaan Anggaran dan moderasi Komitmen Organisasi. Kemungkinan ada variabel - variabel lain yang belum dijabarkan dalam penelitian ini seperti Kepemimpinan, Kondisi Politik, lingkungan kerja dan yang lain.

## **PENELITIAN LANJUTAN**

Berdasarkan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung SPIP terhadap Penyerapan Anggaran lebih dominan, maka beberapa saran yang dapat diberikan kepada pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Barat adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Transparansi Pemantauan SPIP. Pimpinan OPD disarankan untuk mendorong keterbukaan organisasi dalam proses pemantauan SPIP agar seluruh pegawai memahami bahwa pengendalian intern dilakukan secara berkelanjutan. Ini dapat dilakukan melalui penyampaian hasil evaluasi secara terbuka, rapat evaluasi triwulanan, serta pengembangan sistem pelaporan berbasis aplikasi atau dokumen bersama yang dapat diakses oleh seluruh pegawai.
2. Meningkatkan Kualitas Informasi dan Komunikasi SPIP. Organisasi perlu menyediakan panduan SPIP yang lengkap, jelas, dan mudah dipahami. Selain itu, perlu dikembangkan dashboard internal yang memuat informasi terkini terkait pelaksanaan SPIP, serta menyelenggarakan pelatihan interaktif seperti simulasi kasus atau studi risiko di unit kerja masing-masing.
3. Mengintegrasikan SPIP dengan Penilaian Risiko yang Relevan. SPIP harus disesuaikan dengan risiko aktual yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, disarankan agar masing-masing OPD rutin mengadakan forum diskusi risiko, menyusun peta risiko, dan menyelenggarakan pelatihan tentang manajemen risiko berbasis SPIP untuk meningkatkan pemahaman praktis pegawai terhadap hubungan antara risiko operasional dan aktivitas pengendalian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2004). *Applied Industrial/Organizational Psychology (5<sup>th</sup> ed.)*. Australia: Wadsworth Publishing.
- Abdul Halim. (2016). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Alimuddin. (2018). *Sistem Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Alimuddin. (2018). *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam Meningkatkan Akuntabilitas Keuangan Daerah*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Annalpida, G. (2022). *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 10(1), 45-59.
- Astuti, E. Y., & Fadjarenie, R. A. (2024). *Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Akuntansi dan Kebijakan Publik*, 16(1), 45-58.
- Astuti, R. D., Dwirandra, A. A. N. B., & Wirakusuma, M. G. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi pada Hubungan SPIP dan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 9(2), 107-121.
- Astuti, Y., Supriyadi, E., & Sari, R. N. (2018). *Pengaruh SPIP terhadap Efektivitas Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*.
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Bintoro Tjokroaminoto & Husaini Usman. (2008). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dewi, N. L. P. S., Putra, I. M. A. R., & Suwendra, I. W. (2017). *Peran Komitmen Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 7(1), 33-41.
- Dewi, N. P., Dwirandra, A. A., & Wirakusuma, M. G. (2017). *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan*

- Anggaran pada SKPD di Provinsi Bali. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, 7(2), 23–34.
- DJPK Kemenkeu RI. (2024). *Data Anggaran dan Realisasi Kabupaten Halmahera Barat Tahun 2020–2024*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Ferdinan, E., Kusuma Negara, Y., & Priyono, B. (2020). *Implementasi SPIP dan Implikasinya terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Keuangan Negara*.
- Ferdinan, F., Lannai, N., & Amin, A. (2020). *Efektivitas Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Daerah*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 33–45.
- Ferdinan, R., Santosa, P. B., & Widodo, W. (2020). *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 11(2), 123–137.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gie, T. L. (2016). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Gillibrand, W., & Hilton, Z. (1998). *Public Sector Management*. Pearson Education.
- Handyaningrat, S. (1988). *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Harahap, M., Simatupang, L., & Lubis, F. R. (2020). *Analisis Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Daerah*. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 65–72.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Husain, T. (2019). An analysis of modeling audit quality measurement based on decision support systems (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Kricy, D., & Simbel, D. (2021). Pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran dan Kinerja Keuangan Daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 2(2), 148–158. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i2.2943>
- Kuntjoro, B. (2002). *Komitmen Organisasi dalam Manajemen SDM*. Yogyakarta: BPFE.
- Kusuma Negara, A. P., Sari, N. M., & Hidayat, W. (2018). *Manajemen Anggaran dan Penyerapan Dana dalam Pelaksanaan Program Pemerintah*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 8(1), 55–64.
- Kusuma Negara, A. W., Rachmawati, D., & Hidayat, R. (2018). *Dampak Kualitas Perencanaan terhadap Penyerapan Anggaran di Lingkungan Pemerintah Daerah*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 59–68.
- Kusuma Negara, Y., Ferdinan, E., & Priyono, B. (2018). *Akuntabilitas Publik dalam Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Ekonomi dan Administrasi Publik*.
- Lannai, N., & Amin, A. (2020). *Hubungan Antara SPIP, Perencanaan, dan Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Kebijakan dan Keuangan Publik*, 5(3), 67–80.
- Lannai, S., & Amin, M. (2020). *Analisis SPIP dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Administrasi Publik*.

- Linda, S., Setiawan, B., & Anjani, D. (2024). *Hubungan Perencanaan Anggaran dan Penyerapan Anggaran di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 88–97.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior (12th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Mahsun, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFPE.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Mardiasmo, & Sari, M. E. (2018). *Analisis Mediasi Perencanaan Anggaran terhadap Pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 23–36.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miliasih, M. (2012). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*.
- Noor, J. (2015). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Patiran, M., & Bonsapia, A. (2021). *Komitmen Organisasi sebagai Moderator Hubungan SPIP dan Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 77–89.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Jo Permendagri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.*
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.*
- Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).*
- Pinto, J. K. (2013). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson Education.
- Priyono, A., Nugroho, W., & Fitriani, Y. (2022). *Analisis Kualitas Perencanaan Anggaran dalam Mendukung Efektivitas Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Publik*, 13(2), 88–97.
- Priyono, B., Kusuma Negara, Y., & Ferdinan, E. (2022). *Sistem Informasi Manajemen Anggaran dan Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*.
- Priyono, E., Handayani, S., & Yusuf, M. (2022). *Penyerapan Anggaran sebagai Indikator Kinerja Pemerintah Daerah*. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Daerah*, 11(2), 45–56.
- Rahmawati, N., Sari, R. A., & Utami, L. (2021). *Pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderasi*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 95–107.
- Rahmawati, R., Amir, A., & Junaidi, J. (2021). *Komitmen Organisasi Sebagai Faktor Penentu Efektivitas SPIP dalam Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 44–53.
- Riduwan. (2015). *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting Information Systems (13th ed.)*. Boston: Pearson Education.

- Saputra, R. A., & Djaddang, S. (2023). *Efek Perencanaan Anggaran terhadap Efisiensi Penyerapan Anggaran Daerah*. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Fiskal*, 12(2), 33–41.
- Saputra, W. D., & Djaddang, S. (2023). *Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah*. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 5(1), 66–78.
- Saragih, A., Lubis, H., & Harahap, R. (2022). *Perencanaan Anggaran dan Efektivitas Penyerapan Anggaran di Sektor Publik*. *Jurnal Administrasi Negara*, 9(2), 51–60.
- Saragih, R. J. P., Simanjuntak, A., Sembiring, Y. N., & Purba, D. H. (2022). *Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah*. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(1), 23–35. <https://doi.org/10.36985/8s3s8181>
- Sari, M. E., & Supriyadi, T. (2020). *Peran Mediasi Perencanaan Anggaran dalam Pengaruh SPIP terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Negara*, 8(2), 120–133.
- Sari, R. A., & Supriyadi, S. (2020). *Peran Mediasi Perencanaan Anggaran dalam Hubungan SPIP terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Akuntansi Publik*, 8(1), 77–88.
- Sarwono, J. (2012). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sekaran, U. (2017). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7<sup>th</sup> Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Silaen, V. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Sirin, Ahmad, Indarto, & Saddewisasi, W. (2020). *Perencanaan Anggaran dan Pengaruhnya terhadap Penyerapan Anggaran: Studi Empiris pada Pemerintah Daerah*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Daerah*, 5(1), 19–30.
- Sirin, Y., Rahma, T., & Hakim, A. (2020). *Pengaruh SPIP dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran*. *Jurnal Akuntabilitas dan Keuangan Daerah*, 5(1), 70–82.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2012). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulcat, M., Arafah, W., & Sulaiman, A. (2024). *Efektivitas Perencanaan Anggaran dalam Meningkatkan Penyerapan Anggaran di Daerah Tertinggal*. *Jurnal Kebijakan Publik dan Pembangunan*, 10(1), 23–34.
- Sutedi, A. (2016). *Hukum Administrasi Keuangan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sutedi, A. (2012). *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Good Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Keuangan Publik*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno. (2010). *Manajemen Keuangan Publik*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

*Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.*

*Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 jo Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah.*

Wursanto, I. (2005). *Pengantar Administrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yuwono, H. (2005). *Pengantar Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.

Zaenudinsyah. (2016). *Manajemen Anggaran Daerah*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Zulaikah, S., dkk. (2018). *Proporsionalitas Penyerapan Anggaran Pemerintah Daerah*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.