

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENYERAPAN  
ANGGARAN BELANJA DENGAN PERENCANAAN ANGGARAN SEBAGAI  
PEMODERASI PADA PEMERINTAH KOTA DEPOK TAHUN 2013-2017.**

Lelly Ani<sup>1</sup>, JMV. Mulyadi<sup>2</sup>, Dwi Pratowo<sup>3</sup>  
Pemerintah Kota Depok<sup>1</sup>, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila<sup>2,3</sup>  
[lellyani79@gmail.com](mailto:lellyani79@gmail.com)

**Abstract**

*The research objective was to analyze factors influencing the budget absorption in Depok Municipality with Budget Planning as a moderating variable. The research was causal associative research. It applied survey research methodology. The population was 190 respondents that consisted of the users of budget/authority to use budget, commitment makers, financial administrative officials, activity technical executors, and treasurer for expenditures in 38 SKPDs. The data were gathered by using questionnaires SKPD in Depok Municipality. The total sample of respondents was 114 peoples. The data were processed using multiple regression and residual analysis. The results showed that Human Resources Competence, the process of procurement of goods and services, and organizational commitment partially have a significant positive effect on the absorption of Depok City budget. Budget planning which is a moderating variable can strengthen the relationship between Human Resources Competence towards budget absorption, but budget planning does not strengthen the relationship between the procurement of goods and services, and organizational commitment to the absorption of the Depok City budget.*

**Keywords :** Budget Absorption, Human Resources Competence, Goods and Service Procurement, Organizational Commitment, Budget Planning.

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja dengan perencanaan anggaran sebagai variabel pemoderasi pada Pemerintah Kota Depok. Jenis penelitian yang dilakukan adalah asosiatif yang bersifat kausal. Metode penelitian menggunakan metode survey. Populasi penelitian ini adalah 190 responden yang terdiri dari pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, pejabat penatausahaan keuangan, pejabat pelaksana teknis kegiatan, dan bendahara pengeluaran pada 38 SKPD. Jumlah Sampel yang menjadi responden dari populasi adalah sebanyak 114 orang. Data diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda dan uji residual. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi sumberdaya manusia, proses pengadaan barang dan jasa, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran di Kota Depok. Perencanaan anggaran yang merupakan variabel moderating dapat memperkuat hubungan antara kompetensi sumberdaya manusia terhadap penyerapan anggaran, namun perencanaan anggaran tidak memperkuat hubungan antara proses pengadaan barang dan jasa, dan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran di Kota Depok.*

**Kata Kunci :** Penyerapan anggaran, kompetensi sumberdaya manusia, proses pengadaan barang dan jasa, komitmen organisasi, perencanaan anggaran.

## PENDAHULUAN

Perkembangan akuntansi pemerintahan saat ini dituntut transparansi dan akuntabilitas publik atas dana-dana masyarakat yang dikelola pemerintah dimana akan memunculkan kebutuhan atas penggunaan akuntansi dalam mencatat dan melaporkan kinerja pemerintahan tersebut. Akuntansi Anggaran menyajikan rencana operasi keuangan untuk periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan melalui pencatatan dan peringkasan data pelaksanaan operasi (Akuntansi Pemerintahan, Nordiawan, 2009).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah (Permendagri Nomor 21 Tahun 2011). APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) adalah merupakan sebuah daftar sistematis dan terperinci yang memuat rencana penerimaan dan pengeluaran daerah selama satu tahun. Secara umum APBD disusun untuk memperoleh gambaran lebih dalam tentang kondisi keuangan pusat/daerah serta menilai kinerja pemerintah dalam mengelola keuangan dan memperkirakan kondisi keuangan di masa depan. APBD disusun dengan tujuan untuk mengatur pembelanjaan daerah dari penerimaan yang direncanakan supaya mendapat sasaran yang ditetapkan, antara lain untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran masyarakat.

Fenomena anggaran yang kurang terserap diawal tahun, namun dipaksakan serapannya pada akhir tahun kerap terjadi. Hal ini menjadi bahasan menarik karena serapan anggaran secara umum hanya memiliki akselerasi tinggi pada saat akhir tahun. Sedangkan diawal tahun, umumnya sulit direalisasikan sebagaimana yang diharapkan publik. Serapan anggaran yang rendah tentunya berimplikasi buruk terhadap kinerja suatu Pemerintah Daerah (Pemda). Dari berbagai literasi terlihat ada beberapa faktor permasalahan rendahnya serapan anggaran. Pertama, adanya ketakutan yang berlebihan (dampak hukum) dari masing-masing aparatur diberbagai institusi terkait dengan penggunaan anggaran. Kedua, sejumlah institusi banyak yang tidak memiliki konsep perencanaan yang matang, jelas dan terukur. Ketiga, kurangnya pemahaman aparatur diberbagai institusi terkait dengan mekanisme penggunaan anggaran dan model pertanggungjawabannya (Handayani, 2017).

Untuk wilayah Pemerintah Kota Depok dilihat dari Laporan Realisasi Anggaran tahun 2013 sampai dengan 2017 dilihat dari target realisasi Jumlah Belanja, Pemerintah Kota Depok realisasi anggarannya setiap tahunnya tidak ada yang mencapai 100% dari target yang direncanakan. Dari capaian realisasi penyerapan anggaran Pemerintah Kota Depok mengalami perbedaan persentase tahunnya, yang mana terlihat setiap tahunnya nilai capaian realisasi anggaran tahun 2013 sampai dengan 2017 realisasi anggaran dibawah 90%, dapat dilihat dari progres serapan anggaran pada pada Tabel.1 berikut :

**TABEL 1. REALISASI PENYERAPAN APBD TAHUN 2013 s.d 2017**

TAHUN	TARGET	REALISASI	%
2013	2,358,440,280,976.00	1,883,224,062,227.73	79.85%
2014	2,669,550,591,184.90	2,011,328,640,125.00	75.34%
2015	3,163,054,626,434.42	2,178,595,019,630.00	68.88%
2016	3,178,323,409,788.01	2,755,256,803,566.27	86.69%
2017	3,236,288,845,611.28	2,672,164,042,797.52	82.57%

*Sumber : Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Depok*

Dari beberapa penelitian ada beberapa faktor yang mempengaruhi realisasi penyerapan anggaran diantaranya adalah kompetensi SDM, proses pengadaan barang dan jasa dan komitmen organisasi.

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), salah satu faktor utama yang menentukan baik atau tidak jalannya roda pemerintahan ini adalah sumber daya manusia. Hal ini terlihat dari bagaimana manusia sebagai tenaga kerja menggunakan potensi fisik dan psikis yang ia miliki secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi (lembaga). SDM sebagai tenaga kerja dalam pelaksanaan penganggaran terlihat pada fungsi manusia sebagai satuan kerja yang memiliki tugas salah satunya sebagai panitia pengadaan barang dan jasa yang harus memahami dengan baik tata cara dan prosedur teknis pengadaan barang dan jasa. Menurut Zarinah (2016) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran SKPD di Kabupaten Aceh Utara, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ruwaida (2015) yang menyatakan Sumber daya manusia berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja pendidikan di Provinsi Aceh. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Malahayati (2015) yang menyimpulkan kapasitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap serapan anggaran SKPD pada pemerintah Kota Banda Aceh. Begitu juga dengan hasil penelitian Mutmainna (2017) yang menyatakan Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran yang ada pada SKPD di Pemerintah Provinsi Sulawesi. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Alumbida (2016) bahwa Kapasitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud, Kirnanda (2016) juga yang menyatakan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran SKPD di Kota Binjai, begitu juga dengan Simanjuntak (2016) yang menyimpulkan bahwa sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Namun, hasil penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian Rerung (2017) yang menyatakan kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran terkait Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Untuk mempercepat penyerapan anggaran, pemerintah mengatur tata cara pengadaan barang jasa dengan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang perubahan kedua Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang dan jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengadaan barang jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud (Gagola, 2017). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Ruwaida (2015) yang menyatakan Pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja pendidikan di Provinsi Aceh dan Simanjuntak (2016) yang menyimpulkan pengadaan barang secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Namun hasil penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Handayani (2017) yang menyatakan secara parsial variabel proses pengadaan barang tidak berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

Anggaran di sektor publik berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Komitmen manajemen didefinisikan sebagai kegiatan melakukan dan mempertahankan perilaku yang membantu bawahan untuk mencapai suatu tujuan. Komitmen manajemen yang tinggi dapat menjadi dasar untuk intervensi sehingga organisasi dapat mencapai penyerapan anggaran secara maksimal. Komitmen manajemen dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian membuktikan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran (Gagola, 2017), begitu juga dengan hasil penelitian Alumbida (2016) yang

menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif (+) namun tidak signifikan terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud, sejalan juga dengan hasil penelitian Rerung (2017) yang menyimpulkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran terkait pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Variabel perencanaan anggaran berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sejalan dengan hasil penelitian dari Ruwaida (2015), Malahayati (2015), Zarinah (2016), Kirnanda (2016) dan Alumbida (2016). Minimnya serapan anggaran tersebut muncul ditengah tuntutan agar pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara dan daerah semakin transparan, akuntabel, efektif dan efisien (*good governance*). Berdasarkan hasil penelitian proses pengadaan barang dan jasa dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap serapan anggaran SKPD pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara (Handayani, 2017). Dalam penelitian Kirnanda (2016) menyatakan Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan anggaran merupakan merupakan variabel yang dapat memoderasi hubungan antara perencanaan, administrasi, sumber daya manusia, dokumen pengadaan, dan pengajuan ganti uang persediaan (GUP), dengan penyerapan anggaran SKPD di Kota Binjai.

Dilihat dari tabel realisasi anggaran Kota Depok bahwasannya persentase realisasi APBD Kota Depok dari tahun 2013 sampai tahun 2017 pencapaiannya masih dibawah 90% artinya masih masuk dalam kategori mengalami keminiman serapan.

### **Pokok Permasalahan.**

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran?
2. Apakah proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran?
4. Apakah perencanaan anggaran dapat memoderasi kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran?
5. Apakah perencanaan anggaran dapat memoderasi proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran?
6. Apakah perencanaan anggaran dapat memoderasi komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran?

## **LANDASAN TEORI**

### **Pengertian Anggaran Sektor Publik**

Anggaran sektor publik adalah suatu rencana kerja yang dibuat dan digunakan oleh pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah yang dinyatakan dalam bentuk ukuran financial, yang memuat informasi mengenai pendapatan, belanja, aktivitas, dan pembiayaan, dalam satuan moneter.

Dari penjelasan saya diatas, yaitu dibuat dan digunakan oleh pemerintah, baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, ini menunjukkan bahwa yang namanya anggaran sektor publik memang khusus untuk pemerintah, dan menurut saya termasuk juga BUMN dan BUMD.

### **Fungsi Anggaran Sektor Publik**

Sesuatu yang dibuat alangkah indahnya jika memiliki fungsi, tidak seperti hal hal lain yang tidak memiliki guna dan fungsi, anggaran sektor publik memiliki fungsi yang cukup baik, salah satunya adalah sebagai alat perencanaan, sebagai alat pengendalian, sebagai alat penilaian kinerja, dan lain lain.

### **Pentingnya Anggaran Sektor Publik**

Adanya anggaran sektor publik merupakan hal yang sangat penting sekali, dibawah ini adalah alasan pentingnya harus dibuat anggaran sektor publik, salah satunya adalah sebagai berikut :

1. Bentuk tanggungjawab pemerintah kepada rakyatnya
2. Kebutuhan ataupun keperluan masyarakat tidak terbatas, malah berkembang dan sumber daya terbatas, maka anggaran sangat dibutuhkan
3. Alat untuk mengarahkan pembangunan, juga
4. Untuk menaikkan tingkat kualitas hidup masyarakat
5. Dan hal hal lainnya.

### **Prinsip Prinsip Anggaran Sektor Publik**

Tidak main main, anggaran sektor publikpun memiliki prinsip, dibawah ini adalah beberapa hal yang menjadi prinsip anggaran sektor publik, salah satunya adalah sebagai berikut, yaitu :

1. Publik harus mengetahuinya
2. Jelas dan Akurat
3. Komprehensif, dan juga
4. Periodik
5. Dan lain lain

### **Jenis Jenis Anggaran Sektor Publik**

Secara garis besar anggaran sektor publik memiliki dua jenis, yaitu anggaran tradisional dan anggaran NPM (*New Public Management*).

#### **a. Anggaran Tradisional**

Anggaran tradisional bersifat line item serta incrementalism, anggaran berfokus pada pertanggungjawaban yang terpusat dan pengawasan yang terpusat, serta dalam hal besarnya penambahan atau pengurangan jumlah yang akan dianggarkan hanya menggunakan data tahun sebelumnya untuk menambah atau mengurangi jumlahnya tanpa ada kajian yang mendalam.

#### **b. New Public Management**

Jika anggaran tradisional berfokus pada pengawasan dan pertanggungjawaban yang terpusat, lain jika new public management, karena anggaran ini fokusnya pada kinerja organisasi. Dalam New Public Management telah berkembang beberapa pendekatan, seperti pemdekatan PPBS (*Planning, programming & budgeting system*), ZBB (*Zero based budgeting*), dan teknik anggaran kinerja atau *performance budgeting*

### **Anggaran Belanja**

Anggaran belanja atau *budget* umumnya merujuk pada daftar rencana seluruh biaya dan pendapatan. Anggaran belanja merupakan konsep penting dalam ekonomi mikro, yang menggunakan garis anggaran untuk mengilustrasikan penjualan antara 2 barang atau lebih. Dengan kata lain, anggaran belanja merupakan rencana organisasi yang dinyatakan dalam istilah moneter.

Terdapat berbagai jenis anggaran belanja, yakni anggaran belanja penjualan, anggaran belanja produksi, anggaran belanja tunai, anggaran belanja pemasaran, anggaran belanja proyek, anggaran belanja pendapatan, dan anggaran belanja ekpenditur.

Tujuan anggaran adalah:

- Menyediakan perkiraan pendapatan dan ekspeditur, yakni membangun model bagaimana bisnis dapat berjalan secara finansial jika menjalankan strategi, peristiwa, dan rencana tertentu.
- Memungkinkan operasi keuangan bisnis yang sebenarnya untuk diukur terhadap perkiraan.

### **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Salah satu faktor utama yang menentukan baik atau tidak jalannya roda pemerintahan ini adalah sumber daya manusia. Kompetensi sumber daya manusia mencakup kapasitasnya, yaitu kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi (kelembagaan), atau suatu sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi atau kewenangannya untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kapasitas harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*) dan hasil-hasil (*outcomes*).

### **Proses Pengadaan Barang dan Jasa**

Pengadaan barang dan jasa pemerintah yang selanjutnya disebut dengan pengadaan barang/jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh kementerian/lembaga/SKPD/institusi yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh Barang/Jasa (Perpres No. 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah).

Peraturan khusus yang mengatur tata cara pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah Peraturan Presiden No. 54 tahun 2010 beserta perubahannya yakni Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012. Dalam Perpres tersebut diatur bahwa terdapat beberapa pihak yang dibebani tugas dalam rangka pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah, pihak-pihak tersebut memiliki tanggung jawab penuh dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, adapun pihak-pihak dimaksud adalah:

1. Pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran;
2. Pejabat pembuat komitmen;
3. Panitia/pejabat pengadaan/unit layanan pengadaan;
4. Tim swakelola; dan
5. Panitia/pejabat penerima hasil pekerjaan.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut hasil penelitian Alumbida (2016), komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen merupakan seluruh upaya yang sinergi dari seluruh anggota organisasi itu sendiri dalam mewujudkan tujuan organisasinya sesuai dengan perencanaan yang telah disepakati. Sedangkan komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seseorang memposisikan dirinya pada organisasi dan kemauan untuk melanjutkan upaya pencapaian kepentingan organisasinya. Yang dimaksud organisasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah sedangkan anggotanya merupakan Aparat Sipil Negara di daerah. Lemahnya komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penyebab minimnya penyerapan APBD. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan setiap anggota memberdayakan seluruh kemampuan atau sumber daya yang dimilikinya, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan – pekerjaan besar akan sulit dilaksanakan.

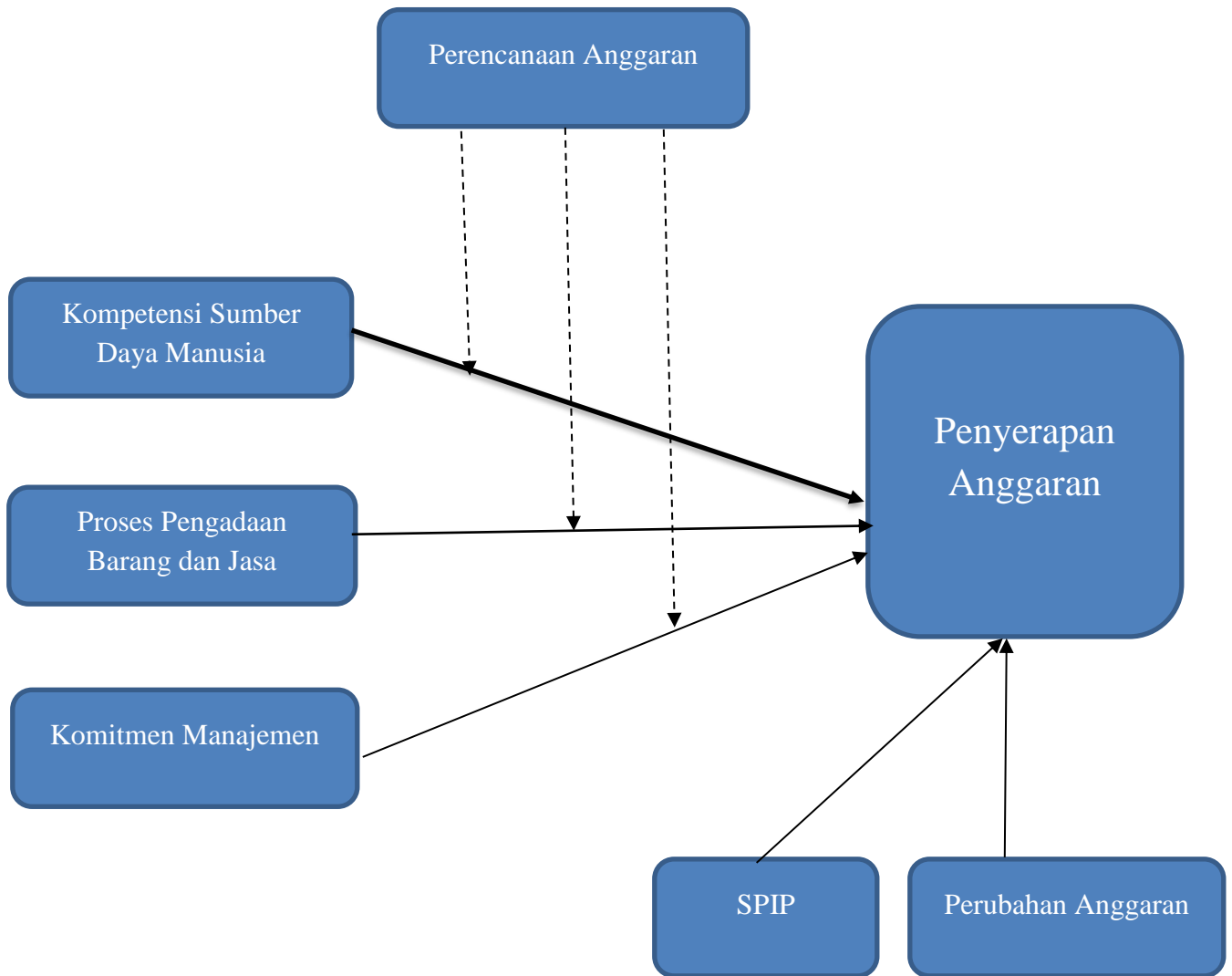
### **Perencanaan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya meliputi tahap-tahap berikut : (1). Perencanaan (2). Pengesahan (3). Pelaksanaan dan (4). Pelaporan dan pertanggungjawaban. Perencanaan anggaran merupakan tahap penting dalam siklus anggaran. Perencanaan anggaran dapat dilakukan melalui

pendekatan *top down budget planning*, *bottom up*, atau kombinasi antara *top down* dan *bottom up budget*. Bagi organisasi sektor publik anggaran bukan hanya sebuah rencana tahunan tetapi juga merupakan bentuk akuntabilitas atas pengelolaan dana publik yang dibebankan kepadanya. Perencanaan anggaran adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan di masa yang akan datang. Perencanaan merupakan cara organisasi menetapkan tujuan dan sasaran organisasi. Perencanaan meliputi aktivitas yang sifatnya strategis, taktis dan melibatkan aspek operasional.

**Kerangka Pemikiran**

Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwasannya ada variabel yang mempengaruhi dan ada juga variabel yang tidak mempengaruhi penyerapan anggaran pemerintah daerah diantaranya adalah Kompetensi SDM, Pengadaan Barang dan Jasa dan Komitmen organisasi. Dari uraian diatas dapat digambarkan skema sebagaimana gambar 1 dibawah ini :



**Gambar 1. Skema kerangka teoritis dalam penelitian**

**Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya dan kerangka konseptual tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H2 : Proses Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

H4 : Perencanaan anggaran dapat memoderasi kompetensi SDM terhadap penyerapan anggaran.

H5 : Perencanaan anggaran dapat memoderasi proses pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran.

H6 : Perencanaan anggaran dapat memoderasi komitmen manajemen terhadap penyerapan anggaran.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian asosiatif yang bersifat kausal, yaitu penelitian yang mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara berbagai variabel (Kirnanda, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Depok dengan perencanaan anggaran sebagai variabel pemoderasi.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan di Pemerintah Kota Depok pada bulan April 2019 yang meliputi semua SKPD yang ada di Pemerintah Kota Depok terdiri dari Badan, Dinas dan Kecamatan. Jenis data yang akan digunakan pada penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari pendapat responden melalui kuesioner yang disampaikan kepada responden yang terdiri dari Pengguna Anggaran (PA) / Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Kasubag Keuangan Perangkat Daerah (PPK) SKPD, Pejabat Pembuat Komitmen (PPKom), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan Bendahara Pengeluaran (BP). Data sekunder dengan mengumpulkan data dari dokumen Laporan Realisasi Anggaran, LKPJ dan DPA.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pegawai yang mempunyai tugas dan tanggung jawab langsung dalam proses penyerapan anggaran belanja yang berjumlah 5 (lima) orang per SKPD dengan rincian jabatan sebagai pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran, pejabat pembuat komitmen, pejabat pelaksana teknis kegiatan, pejabat penatausaha keuangan, dan bendahara pengeluaran yang ada pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Jumlah SKPD penelitian ini adalah sebanyak 38, sehingga jumlah populasi penelitian adalah 190 orang.

Dari populasi tersebut yang menjadi sampel dalam penelitian ini dengan perhitungan menggunakan rumus Slovin di dapat jumlah sampel sebanyak 95 responden. Dengan nilai  $n = 94.105$  dan jumlah SKPD di Pemerintah Kota Depok adalah sebanyak 38 SKPD maka didapat jumlah sampel yang akan menjadi responden penelitian di masing-masing SKPD adalah sebanyak 3 orang

### Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dikumpulkan menggunakan kuisisioner dengan mengajukan daftar pernyataan tertulis secara lengkap tentang



masalah yang akan dibahas kepada para responden, sedangkan data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan data dari dokumen yang ada kaitannya dengan obyek yang diteliti pada Pemerintah Kota Depok.

Pengukuran kuisioner dengan skala ordinal atau sering disebut skala *Likert* (Ghozali, 2011) yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut : Skala 5 (lima) : Sangat Setuju (SS), skala 4 (empat) : Setuju (S), skala 3 (tiga) : Kurang Setuju (KS), skala 2 (dua) : Tidak Setuju (TS) dan skala 1 (satu) : Sangat Tidak Setuju (STS).

**Operasional Variabel**

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>	<b>Pertanyaan Quisioner Nomor</b>
Penyerapan Anggaran (Y)	Kemampuan Kepala SKPD untuk merealisasikan anggaran yang sudah ditetapkan dalam suatu periode tertentu.	1. Realisasi Anggaran, 2. Laporan Terhadap Belanja Pemerintah Daerah.	Ordinal	1 s.d 6
Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) (X1)	kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1. Pengetahuan, 2. Keahlian yang dimiliki, 3. Perilaku pegawai	Ordinal	7 s.d 11
Proses Pengadaan Barang dan Jasa (X2)	Proses pengadaan barang dan jasa adalah suatu kegiatan untuk memperoleh barang dan jasa oleh SKPD yang dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang dan jasa.	1. Perencanaan, 2. Pelaksanaan,	Ordinal	12 s.d 15
Komitmen Organisasi (X3)	Komitmen Organisasi adalah keinginan yang kuat oleh Kepala SKPD untuk mencapai serapan anggaran yang telah disepakati bersama kepala daerah.	1. <i>Affective commitment</i> , 2. <i>Continuance commitment</i> , 3. <i>Normative commitment</i> .	Ordinal	16 s.d 22
Perencanaan Anggaran (M)	Perencanaan anggaran merupakan suatu proses untuk menentukan anggaran untuk mendanai program dan kegiatan dalam satu tahun anggaran, sesuai dengan TUPOKSI ( Tugas Pokok dan Fungsi ) di masing – masing SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah).	1. Prosedur penganggaran, 2. Waktu penetapan anggaran	Ordinal	23 s.d 33
Perubahan Anggaran (Z1)	Pergeseran anggaran antar unit orgainsasi, antar kegiatan, maupun antar jenis belanja.	Keadaan yang menyebabkan harus dilakukannya pergeseran-pergeseran	Ordinal	34 s.d 38

		antar unit organisasi, antar kegiatan, dan antar jenis belanja.		
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Z2)	Sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah.	1. Lingkungan pengendalian 2. Penilaian risiko 3. Kegiatan pengendalian 4. Informasi dan komunikasi 5. Pemantauan pengendalian intern	Ordinal	39 s.d 47

**Analisis Data**

Dalam melakukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya akan digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi moderasi atau Moderated Regression Analisis (MRA). MRA menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas moderator dan untuk menguji pengaruh beberapa variabel bebas (independen variabel-X) terhadap variabel terikat (dependen variabel-Y). Model MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua variabel atau lebih variabel independen-X) dengan rumus persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3.....+ e$$

Keterangan :

Y = Penyerapan Anggaran

X1 = Kompetensi SDM

X2 = Proses Pengadaan Barang dan Jasa

X3 = Komitmen Organisasi

e = nilai residu

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Hasil uji validitas semua indikator memiliki nilai r hitung > r tabel (0,361) sehingga semua butir pertanyaan dinyatakan valid (sah) sebagai alat ukur variabelnya masing-masing.

**Hasil Uji Reliabilitas**

Selain uji validitas, setiap butir pertanyaan pun harus mengalami uji reliabilitas. Tujuan utama uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan bahwa sifat alat ukur atau instrumen penelitian itu sudah cukup akurat, stabil atau konsisten ketika digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur oleh peneliti.

*Tabel 2. Reliability Statistics*

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1)	0,789	Reliabel
Proses Pengadaan Barang dan Jasa (X2)	0,902	Reliabel

Komitmen Organisasi (X3)	0,851	Reliabel
Perencanaan Anggaran (Mod)	0,907	Reliabel
Penyerapan Anggaran (Y)	0,856	Reliabel
Perubahan Anggaran (Z1)	0,778	Reliabel
Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Z2)	0,91	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas, masing-masing variable memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach ( $\alpha > 0,7$ ) maka reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan indikator pada masing-masing variabel penelitian sudah cukup akurat, stabil atau konsisten.

**Pengujian Hipotesis Moderasi**

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SPSS 20, diperoleh hasil uji t pada model regresi moderasi seperti pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3. Hasil Uji t Model Moderasi**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	15,860	7,136		2,223	,029
X1	-,829	,476	-,908	-1,741	,085
X2	,556	,555	,495	1,001	,320
X3	,295	,306	,395	,965	,337
Z1	-,005	,123	-,004	-,044	,965
Z2	,003	,063	,005	,041	,967
Mod	-,359	,206	-,811	-1,739	,086
X1xMod	,030	,013	1,280	2,272	,026
X2xMod	-,008	,015	-,261	-,501	,618
X3xMod	-,001	,008	-,100	-,160	,873

a. Dependent Variable: Y

**Pengaruh Perencanaan Anggaran (Mod) dalam memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia (X1) dengan Penyerapan Anggaran (Y)**

Berdasarkan tabel hasil uji t (moderasi) diatas, dapat dapat diketahui variabel X1xMod (Interaksi kompetensi sumber daya manusia dan Perencanaan Anggaran ) memilki nilai t hitung sebesar 2,272 dengan sig sebesar 0,026. Karena nilai sig  $0,026 < 0,05$ , maka diputuskan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima sehingga hipotesis keempat diterima. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan Penyerapan Anggaran.

**Pengaruh Perencanaan Anggaran (Mod) dalam memoderasi hubungan antara Proses Pengadaan Barang dan Jasa (X2) dengan Penyerapan Anggaran (Y)**

Berdasarkan tabel hasil uji t (moderasi) diatas, dapat dapat diketahui variabel X2xMod (Interaksi Proses Pengadaan Barang dan Jasa dan Perencanaan Anggaran) memilki nilai t hitung sebesar -0,501 dengan sig sebesar 0,618. Karena nilai sig  $0,618 > 0,05$ , maka diputuskan bahwa HO diterima dan Ha ditolak sehingga hipotesis kelima ditolak. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara Proses Pengadaan Barang dan Jasa dengan Penyerapan Anggaran.

### **Pengaruh Perencanaan Anggaran (Mod) dalam memoderasi hubungan antara Komitmen Organisasi (X3) dengan Penyerapan Anggaran (Y)**

Berdasarkan tabel hasil uji t (moderasi) diatas, dapat diketahui variabel X3xMod (Interaksi Komitmen Organisasi dan Perencanaan Anggaran) memiliki nilai t hitung sebesar -0,160 dengan sig sebesar 0,873. Karena nilai sig 0,873 > 0,05, maka diputuskan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak sehingga hipotesis keenam ditolak. Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Penyerapan Anggaran.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Sumberdaya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran**

Berdasarkan hasil penelitian kompetensi sumber daya manusia Pemerintah Kota Depok berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran. Hal ini menjelaskan bahwasanya aparatur Pemerintah Kota Depok sudah memadai dan berkompeten, terbukti dalam melaksanakan dan menangani program/kegiatan yang sudah ditetapkan aparatur pemerintah mampu melaksanakannya tanpa adanya kekhawatiran dengan pemberitaan penangkapan dengan tuduhan korupsi, apabila dalam melaksanakan program/kegiatan sesuai dengan prosedur dan aturan-aturan yang berlaku. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, aparatur Pemerintah Kota Depok sudah sesuai dengan jabatan yang melekat dan meskipun pejabat pengelola keuangan sering mengalami mutasi tidak terlalu mengganggu proses penyerapan anggaran. Pemerintah Kota Depok dalam mendukung dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya dengan memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengikuti bimbingan teknis atau pelatihan khususnya kegiatan teknis pengadaan, perencanaan, evaluasi dan pelaporan yang berhubungan dengan belanja barang dan jasa dan belanja modal. Ini dapat dilihat dari frekuensi sumber daya manusia yang mengikuti kursus/diklat/bimtek di bidang tersebut. Dengan adanya upaya tersebut diharapkan kemampuan sumber daya manusia dalam pengelolaan anggaran mampu meningkatkan penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zarinah (2016) Kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran SKPD di Kabupaten Aceh Utara, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ruwaida (2015) yang menyatakan Sumber daya manusia berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja pendidikan di Provinsi Aceh. Begitu juga dengan hasil penelitian dari Malahayati (2015) yang menyimpulkan kapasitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap serapan anggaran SKPD pada pemerintah Kota Banda Aceh. Begitu juga dengan hasil penelitian Mutmainah (2017) yang menyatakan Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap penyerapan anggaran yang ada pada SKPD di Pemerintah Provinsi Sulawesi. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Alumbida (2016) bahwa Kapasitas Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud, Kirnanda (2016) juga yang menyatakan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif signifikan terhadap penyerapan anggaran SKPD di Kota Binjai, begitu juga dengan Simanjuntak (2016) yang menyimpulkan bahwa sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Sedangkan hasil penelitian Rerung (2017) menyatakan kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran terkait Pengadaan Barang/Jasa pada Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

#### **Pengaruh Proses Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran**

Berdasarkan hasil penelitian proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran, ini artinya proses pengadaan barang yang sesuai dengan jadwal

rencana akan sangat mempengaruhi penyerapan anggaran. Proses pengadaan barang dan jasa di Pemerintah Kota Depok tidak selalu harus dengan menggunakan tenaga ahli, karena proses pengadaan barang dan jasa di Pemerintah Kota Depok sudah memanfaatkan system pengadaan dan hasil dari proses pengadaan disampaikan secara transparan dan terbuka. Meskipun dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa memerlukan waktu yang agak lama ini semata karena terdapat beberapa proses teknis yang harus ditempuh sesuai dengan aturan dan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Gagola (2017) menunjukkan bahwa pengadaan barang jasa berpengaruh terhadap penyerapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Ruwaida (2015) yang menyatakan Pengadaan barang dan jasa berpengaruh terhadap realisasi anggaran belanja pendidikan di Provinsi Aceh dan Simanjuntak (2016) yang menyimpulkan pengadaan barang secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap keterlambatan penyerapan anggaran pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Namun hasil penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian dari Handayani (2017) yang menyatakan secara parsial variabel proses pengadaan barang tidak berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok, ini artinya komitmen organisasi sangat penting peranannya dalam penyerapan anggaran. Komitmen organisasi yang tinggi pada SKPD untuk mencapai percepatan penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok tergambar pada bentuk tanggung jawab aparatur dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jabatan yang diberikan. Komitmen organisasi yang kuat di Pemrintah Kota Depok juga tergambar dengan kerja ekstra aparatur untuk mencapai visi, misi, program dan kegiatan sesuai dengan anggaran yang tersedia tanpa harus selalu diawasi oleh atasan. Komitmen yang tinggi dari kepala-kepala SKPD sangat mempengaruhi penyerapan anggaran di Pemerintah Kota Depok.

Penelitian membuktikan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran (Gagola, 2017), begitu juga dengan hasil penelitian Alumbida (2016) yang menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud, sejalan juga dengan hasil penelitian Rerung (2017) yang menyimpulkan bahwa komitmen manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyerapan anggaran terkait pengadaan barang/jasa pada Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian Handayani (2017) yang menyimpulkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap serapan anggaran SKPD di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

#### **Pengaruh perencanaan anggaran sebagai pemoderasi terhadap penyerapan anggaran**

Berdasarkan hasil uji analisis dan penelitian adanya Interaksi kompetensi sumber daya manusia dan perencanaan anggaran artinya perencanaan anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan penyerapan anggaran. Aparatur yang paham dan mampu melaksanakan perencanaan anggaran sesuai yang tecantum dalam dokumen-dokumen penting yang menjabarkan visi, misi, program, kegiatan dan target-target indikator kinerja yang harus diacapai baik target kinerja kepala daerah maupun target kinerja SKPD sesuai prosedur dan jadwal rencana kerja akan sangat mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran. Aparatur yang

konsisten dengan rencana kerja yang sudah direncanakan dan ditetapkan akan sangat mempengaruhi penyerapan di satuan kerjanya juga penyerapan anggaran di tingkat Pemerintah Kota Depok.

Sedangkan berdasarkan hasil uji analisis dan penelitian perencanaan anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara Proses Pengadaan Barang dan Jasa juga terhadap penyerapan anggaran hal ini dikarenakan perencanaan anggaran adalah salah satu pedoman dalam proses pengadaan, apabila pada pelaksanaannya proses pengadaan barang dan jasa tidak sesuai dengan jadwal rencana anggaran hanya akan mempengaruhi waktu penyerapan seperti penumpukan penyerapan anggaran saja diakhir tahun.

Berdasarkan hasil uji dan penelitian, perencanaan anggaran tidak dapat memoderasi hubungan komitmen organisasi terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari aparatur dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Aparatur yang berkomitmen tinggi akan mengerahkan potensi dan banyak usaha untuk kepentingan organisasi dan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal tersebut tidak dipengaruhi oleh perencanaan anggaran yang ditetapkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari analisa data, pengujian hipotesis dan pembahasan penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Variabel kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Depok.
2. Variabel kompetensi proses pengadaan barang dan jasa berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Depok.
3. Variabel variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap penyerapan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Depok.
4. Perencanaan Anggaran dapat memoderasi hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dengan Penyerapan Anggaran di Kota Depok.
5. Perencanaan Anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara Proses Pengadaan Barang dan Jasa dengan Penyerapan Anggaran.
6. Perencanaan Anggaran tidak dapat memoderasi hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Penyerapan Anggaran.

### **Saran**

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, peneliti menyarankan :

- 1) Kepada peneliti selanjutnya untuk menambah metode survei melalui wawancara secara menyeluruh kepada responden yang menjadi sampel untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat.
- 2) Peneliti selanjutnya menambah jumlah responden selain pejabat pengelolaan keuangan yang ada di sekretariat, badan, kecamatan yaitu ke kelurahan-kelurahan untuk memperoleh hasil yang lebih representatif.
- 3) Pemerintah Kota Depok dapat memaksimalkan penyerapan anggaran dengan meningkatkan kualitas perencanaan penyusunan anggaran, meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang berkomitmen, memaksimalkan monitoring anggaran dan pengendalian sehingga penerapan penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) pada pemerintah Kota Depok dapat terus ditingkatkan di masa-masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus. 2018. Mudah Memahami Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan. Cimahi : Fokus media.
- Alumbida, Deiby. Pengaruh Perencanaan, Kapasitas Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud.2016.
- Ghozali. 2009. Ekonometrika. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gogola, Leddy. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Kabupaten Kepulauan Talaud. Universitas Sam Ratulangi.
- Handayani, Cut Huri. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Serapan Anggaran Skpd Di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2015 Dengan Silpa Sebagai Variabel Moderating. Universitas Sumatera Utara.
- Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK volume XIV : 90-97. Juli 2009. No.2
- Kirnanda, Agus. 2016. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Binjai Dengan Perubahan Anggaran Sebagai Variabel Moderating. Universitas Sumatera Utara.
- Malahayati, Cut. 2015. Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pada Pemerintah Kota Banda Aceh. Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Jurnal Magister Akuntansi ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4 No. 1.
- Mutmainna. 2017. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Universitas Fajar Makasar. ASSETS, Volume 7, Nomor 1, Juni 2017: 120-132.
- Nordiawan, Putra, Rahmawati. 2007. Akuntansi Pemerintahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Rerung. 2017. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Daerah: Proses Pengadaan Barang/Jasa Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Universitas Sam Ratulangi.
- Ruwaida. 2015. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Realisasi Anggaran Belanja Pendidikan Di Provinsi Aceh. Universitas Syiah Kuala . Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 4, No. 4.
- Saridewi. 2015. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Studi Kasus : Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kota Denpasar Tahun 2013). Universitas Udayana.
- Sedarmayanti. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : PT. Refika Aditama.

- Simanjuntak. 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD di Pemerintah Kota Medan. Universitas Sumatera Utara. Repositori Institusi USU.
- Sunyoto. 2013. Metode dan Instrumen Penelitian. Jakarta : CAPS (*Centre for Academic Publishing Service*).
- Tanjung. 2009. Buku 1 Penatausahaan dan Akuntansi Keuangan Daerah untuk SKPD dan Pemerintah Daerah. Bandung : Salemba Empat.
- Tanjung. 2009. Buku 2 Penatausahaan dan Akuntansi Keuangan Daerah untuk SKPD dan Pemerintah Daerah. Bandung : Salemba Empat.
- Tim Aksara Iustitia. 2018. Buku Wajib Pengadaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Jakarta : Tim Aksara Iustitia
- Tim Redaksi BIP. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Dilengkapi 13 Peraturan LKPP Terbaru. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer.
- Yunita, Norma. 2018. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Guna Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah Di Dinas Porbudpar Kota Blitar. STIE Kesuma Negara Blitar. Jurnal PETA. Vol. 3 No. 1, Hal 95 – 108.
- Zarinah, Monik. 2016. Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kualias Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kabupaten Aceh Utara. Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 5, No. 1.