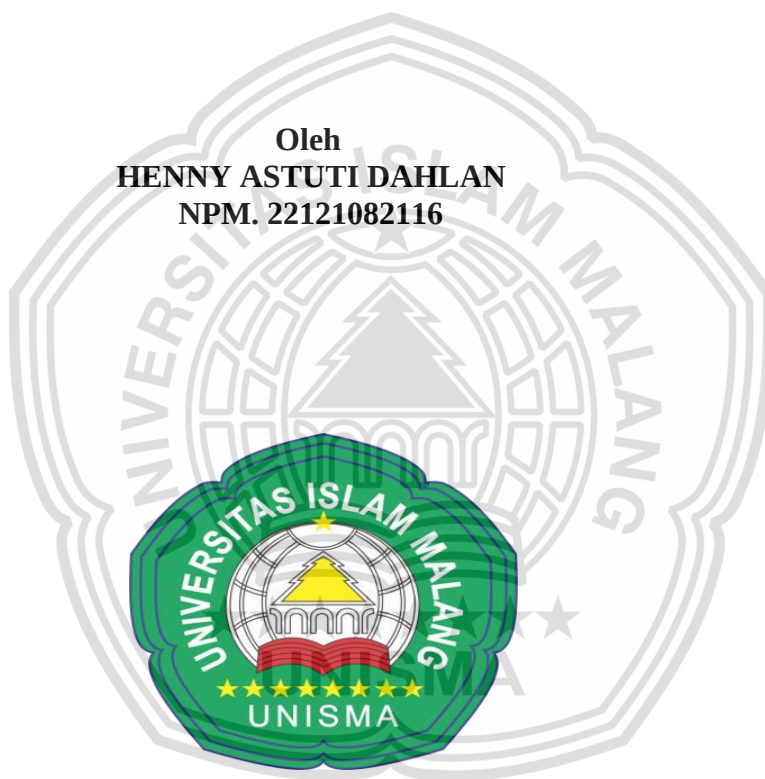


**ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN, KOMPETENSI PEGAWAI
DAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PELAKSANAAN
REALISASI KEUANGAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BATU**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**

Oleh
HENNY ASTUTI DAHLAN
NPM. 22121082116



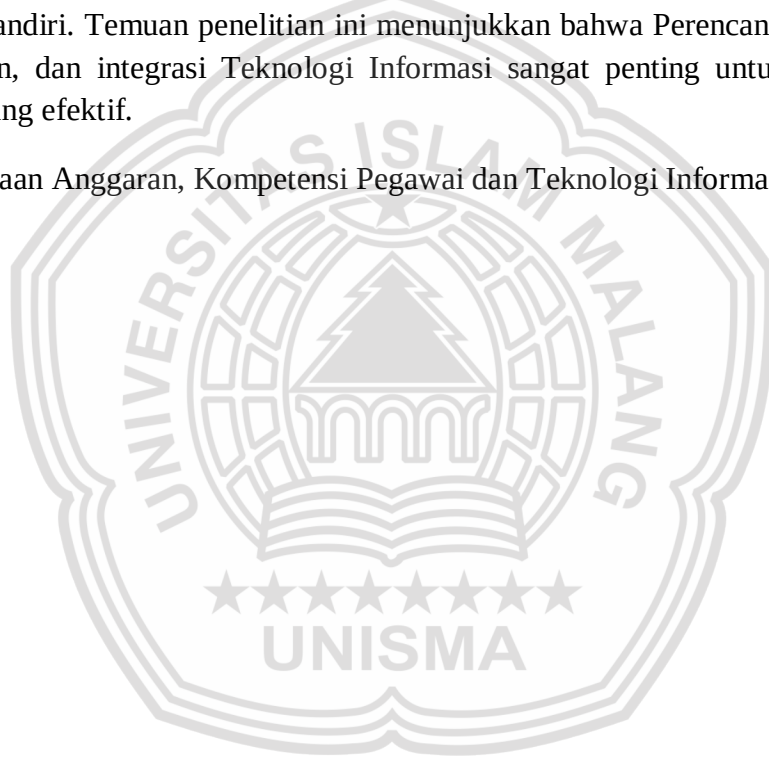
**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN AKUNTANSI
2024**



ABSTRAK

Di era sekarang ini, pengelolaan suatu organisasi tidak lepas dari ketersediaan anggaran. Dalam beberapa tahun terakhir, ada beberapa isu yang menjadi fokus terkait penyerapan anggaran yang dilaksanakan. Hal ini terlihat pada Kota Batu yang menduduki peringkat ke-13 wilayah dengan serapan belanja terendah se-Jawa Timur. Pada tahun 2023, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengelola anggaran sebesar Rp. 11.210.051.507 dengan realisasi Rp. 10.497.787.685 dengan persentase 93,6% menjadikan BKPSDM sebagai OPD dengan serapan tertinggi di Kota Batu. Selanjutnya penelitian ini fokus pada evaluasi peran Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi dalam pelaksanaan realisasi keuangan. Metodologi kualitatif yang menggunakan teknik deskriptif telah diadopsi untuk tujuan ini. Selama tahap analisis, peneliti menyusun pertanyaan wawancara, mengumpulkan informasi, dan melakukan analisis data secara mandiri. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Anggaran, Kompetensi Karyawan, dan integrasi Teknologi Informasi sangat penting untuk pengelolaan Realisasi Keuangan yang efektif.

Kata Kunci : Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era ini pengelolaan suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari ketersediaan anggaran. Anggaran merupakan suatu pedoman dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, perusahaan swasta bahkan negara. Pemerintahan di Indonesia memiliki 2 jenis anggaran yang digunakan yaitu APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) yang berasal dari penerimaan pajak, penerimaan Non - pajak dan hibah. Sedangkan dalam lingkup pemerintahan di daerah, anggaran yang digunakan disebut APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah). Badrudin (2017:98) menyebutkan, “Anggaran Pendapatan Asli Daerah (APBD) adalah suatu rencana kerja pemerintah daerah, baik provinsi, kabupaten, dan kota dalam rangka mencapai sasaran pembangunan dalam kurun waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan uang dan disetujui oleh DPRD dalam peraturan perundangan yang disebut Peraturan Daerah” hal ini juga sejalan dengan pendapat Mardiasmo, (2009;) anggaran sektor publik adalah suatu rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter.

Salah satu isu yang menjadi sorotan dewasa ini terkait dengan pengelolaan anggaran adalah belum efektifnya pengelolaan anggaran yang diukur dari tingkat penyerapan anggaran yang dilaksanakan. Penyerapan anggaran adalah tingkat dari realisasi anggaran yang di rencanakan. Penyerapan anggaran sebagaimana dimaksud diukur dengan mengasumsikan bahwa semakin banyaknya program yang

dijalankan dalam suatu periode tertentu, maka semakin maksimalnya tingkat penyerapan anggaran yang telah dilaksanakan. Kurangnya tingkat penyerapan anggaran menjadi kendala dalam proses penganggaran, dimana jumlah anggaran yang direncanakan sebelumnya belum menggambarkan nominal realisasi anggaran yang telah dicapai. Hal ini menimbulkan kelebihan anggaran/ Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA) yang kemudian harus dikembalikan ke pusat dan menyebabkan penilaian rendah terhadap kemampuan suatu daerah dalam mengelola anggaran yang diterimanya.

“Anggaran yang telah dibuat akan menjadi ukuran dalam menilai laporan kinerja finansial. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan” (Mardiasmo, 2009:123). Hal ini berarti “suatu SKPD dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran pemerintah, meskipun hasil serta dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut belum sesuai harapan” (Mahsun, 2006). Fahlevi dan Ananta, (2015) menyatakan bahwa “Belum efektifnya pengelolaan anggaran tercermin dari rendahnya penyerapan anggaran”. Diperkuat oleh pernyataan Nugroho dalam Jurnal BPPK Volume 10 Nomor 1 Tahun 2017 yaitu “Salah satu permasalahan dalam penyerapan anggaran pemerintah adalah melesetnya target penyerapan anggaran”. Permasalahan dalam realisasi penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan merupakan suatu fenomena yang terjadi hampir diseluruh Instansi ataupun Lembaga Pemerintahan baik di tingkat pusat didaerah dan di seluruh Indonesia. Salah satunya daerah yang mengalami dampak tersebut adalah Pemerintah Kota Batu.

Dalam mencapai Prioritas Pembangunan Daerah tersebut Kota Batu telah merencanakan beberapa program dan kegiatan yang telah disusun dan disepakati bersama dengan DPRD Kota Batu sehingga terbentuk rencana kerja dan pendanaan daerah akan tetapi dalam perjalanannya Pemerintah Kota Batu belum dapat merealisasikan hal tersebut, hal ini dibuktikan dengan penyerapan anggaran yang masih rendah sehingga mengakibatkan tidak tercapainya Prioritas Pembangunan Daerah Kota Batu yang direncanakan sebagaimana dikutip dari malang.viva.co.id senin 26 Juli 2023, “Seperti yang nampak pada laporan audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Jawa Timur pada tahun 2022. SILPA Kota Batu tembus hingga Rp253,2 miliar, naik 4,11 persen dibandingkan tahun 2021 yang tercatat sebesar Rp243,3 miliar” hal ini menunjukan lemahnya realisasi program kegiatan yang disusun oleh OPD dan disepakati saat pembahasan penyusunan anggaran. Anggaran tersebut disusun guna meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan kutipan radarmalang.jawapos.com Rabu, 12 Oktober 2022 “hingga bulan September atau triwulan III, realisasi belanja APBD baru di angka 44 %.

Tercatat dari APBD Kota Batu tahun 2022, pos belanja senilai Rp 1,1 triliun dengan realisasi 44 % atau sebesar Rp 511,4 miliar, sehingga tersisa Rp 628,1 miliar yang wajib dibelanjakan dalam waktu tiga bulan ke depan. Hal ini menjadi suatu tanda bahwa adanya kesalahan dalam perencanaan ataupun pengelolaan keuangan. Dan hal ini menjadikan Kota Batu menjadi salah satu dari 20 daerah dengan serapan belanja terendah sesuai dengan “laporan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) RI pada tanggal 5 Desember 2023, merilis 20 daerah dengan

serapan belanja terendah. Hasilnya adalah Kota Batu berada di urutan 13 daerah dengan serapan belanja terendah. Menurut Kemendagri, serapan belanja Kota Batu di angka 61,28 persen” kutipan radarmalang.jawapos.com Minggu, 11 Desember 2022.

Beberapa informasi dan fenomena yang telah disajikan tersebut peneliti tertarik dengan meneliti suatu OPD di Pemerintah Kota Batu yang tetap konsisten dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan yaitu Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2023 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengelola anggaran sebesar Rp. 11.210.051.507 dengan realisasi Rp.10.497.787.685 dengan persentase 93,6% berikut tabel realisasi anggaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dari beberapa tahun terakhir sebagai berikut

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran BKPSDM Kota Batu (2021-2023)

Tahun	Jumlah Anggaran	Realisasi	Persentase
2021	Rp 9.822.564.102,00	Rp 8.813.011.299,00	90%
2022	Rp 10.212.144.070,00	Rp 9.174.276.764,00	90%
2023	Rp 11.210.051.507,00	Rp 10.497.787.685,00	94%

Sumber : Laporan realisasi anggaran BKPSDM Kota Batu (2021-2023)

Dilihat dari realisasi anggaran BKPSDM Kota Batu (2021-2023), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia telah konsisten mempertahankan realisasi anggarannya dengan persentase 90% dengan puncaknya di tahun 2023 lalu dengan perolehan 94%.

Terbuktinya suatu OPD yang secara konsisten menjalankan kegiatannya dan keberhasilan dari sebuah organisasi dalam melakukan penyerapan anggaran

menarik minat peneliti dalam melakukan sebuah kajian penelitian terkait faktor keberhasilan dan konsistensi dalam penegelolaan keuangan yang dilihat dari maksimalnya penyerapan anggaran yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Ada beberapa faktor yang akan di garis bawahi dalam melakukan penelitian ini yaitu terkait Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Pemanfaatan Teknologi Informasi.

Menurut Sukarna (2011:4) “Perencanaan diartikan sebagai pemilih fakta dan hubungan fakta serta penggunaan asumsi untuk masa yang akan datang dengan merumuskan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan” perencanaan yang baik akan memperbesar kesempatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Edward III dalam Widodo (2010:100) menyatakan dalam kesimpulan studinya *“budgetary limitation, and citizen opposition limit the acquisition of adequate facilities. This is turn limit the quality of service that implementor can be provide to public”*. Dimana berdasarkan teori Edward III, keterbatasan jumlah anggaran atau juga penyerapan anggaran yang kurang maksimal untuk pelaksanaan suatu kegiatan dapat menyebabkan terbatasnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan khalayak umum sehingga pelayanan yang diberikan tidak efektif.

Faktor lain yang akan di kaji dalam penelitian ini adalah terkait Sumber Daya Manusia, tidak hanya dalam pemenuhan jumlah pelaksana kegiatan akan tetapi juga harus di dukung dengan kompetensi yang mumpuni. Kompetensi Pegawai berkaitan dengan kemampuan para pelaksana untuk melaksanakan tugas yng diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi di masing-masing bidang. Kompetensi Pegawai mempunyai pengaruh yang krusial terhadap pelaksanaan

kegiatan sehingga penyerapan anggaran dapat terserap dengan maksimal. Seperti yang dikatakan oleh Kabid Pengembangan Kompetensi, Kesejahteraan dan Pembinaan Galuh Diajeng Wulandari, S.Sos pada Tanggal 20 Februari 2024 menyatakan bahwa “dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maka kesesuaian kompetensi perlu menjadi perhatian khusus”. Dalam Undang-undang (UU) Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan kompetensi yakni merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan serta sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditentukan.

Berkembangnya pengelolaan keuangan diiringi dengan menguatnya tuntutan akuntabilitas atas pengelolaan keuangan di instansi ataupun lembaga publik, baik di pusat dan daerah. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (Mardiasmo, 2006:6). Salah satu faktor yang mempengaruhi akuntabilitas laporan keuangan pemerintah adalah Teknologi Informasi. Teknologi Informasi harus mendukung pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Penerapan TI dalam suatu organisasi dimaksudkan untuk mengadopsi perkembangan tata kelola keuangan pemerintah yang modern dengan maksud untuk menciptakan efektifitas, efisiensi serta akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sehingga realisasi anggaran akan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Pengelolaan keuangan BKPSDM telah memanfaatkan aplikasi yang telah

disediakan oleh Kementerian Dalam Negeri yaitu SIPD Kemendagri yang terintegrasi seluruh Indonesia. Aplikasi SIPD adalah suatu Sistem Informasi Pemerintah Daerah yang menyediakan berbagai layanan dan fungsi, seperti perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri sebagai aplikasi nasional salah satunya yaitu dalam pengelolaan keuangan. Hal ini juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2005 perihal Sistem Informasi Keuangan disebutkan bahwa “untuk menindaklanjuti terselenggaranya proses pembangunan yang sejalan dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*), Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah mempunyai kewajiban untuk mengembangkan dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan mengelola keuangan”.

Berdasarkan pada konteks penelitian yang telah disajikan, penulis merasa perlu menganalisis Pelaksanaan Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu sehingga dapat menjadi contoh kepada OPD lain yang masih belum bisa merealisasikan penyerapan anggaran di tempatnya masing-masing dengan harapan penelitian ini juga dapat membantu mendongkrak realisasi Pemerintah Kota Batu yang menjadi permasalahan akhir-akhir ini.

1.2 Rumusan Masalah

Melalui penelitian ini akan dibahas tentang Analisis Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan

Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu. Untuk itu identifikasi fokus penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Pelaksanaan Perencanaan Anggaran dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu?
- 2) Bagaimana Kompetensi Pegawai dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu?
- 3) Bagaimana Penerapan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisa serta mendeskripsikan Prosedur Perencanaan Anggaran dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu;
- 2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisa Kompetensi Pegawai dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu;
- 3) Untuk mendeskripsikan dan menganalisa Penerapan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu;

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagi Kota Batu: hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pemerintah Kota Batu dalam mendukung peningkatan realisasi anggaran tiap OPD sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima serta meningkatkan

kesejahteraan masyarakat.

- 2) Bagi Peneliti: hasil penelitian ini memberikan pengalaman bagi peneliti berupa pengembangan wawasan dan pemikiran tentang peningkatan pengelolaan terutama yang menyangkut pengelolaan keuangan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengamatan dilapangan terkait Analisis Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di Kota Batu dapat dikemukakan beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Anggaran dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota

Batu

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa Perencanaan Anggaran berpengaruh dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu. Hal ini di buktikan dari hasil beberapa wawancara dan juga perbandingan antara perencanaan dan realisasi anggaran yang telah dilaksanakan, semakin bagus perencanaan maka akan semakin menunjang realisasi keuangan.

2. Kompetensi Pegawai dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota

Batu

Simpulan yang dapat diambil dari Kompetensi Pegawai dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan yaitu kompetensi dari pegawai dapat mempengaruhi realisasi keuangan, pemahaman dari pegawai akan melaksanakan kegiatan dan juga penentuan rekening belanja juga sangat mempengaruhi kegiatan yang akan dilaksanakan, tidak terlaksananya suatu kegiatan yang telah direncanakan akan berdampak pada realisasi keuangan yang mengakibatkan SILPA dan mempengaruhi Realisasi Anggaran di BKPSDM Kota Batu.

3. Penerapan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di BKPSDM Kota Batu

Pengunaan Teknologi Informasi dalam hal ini SIPD yaitu aplikasi berbasis web yang di

keluarkan Kementrian Dalam Negri menjadi salah satu hal yang mendorong dalam keberhasilan BKPSDM dalam merealisasikan anggaran/Keuangan. Dengan adanya teknologi informasi tersebut BKPSDM dapat melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan dan juga pembiayaan yang dapat mempengaruhi realisasi keuangan di BKPSDM.

5.2 Keterbatasan

Berdasarkan pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam proses wawancara terdapat beberapa responden yang sulit ditemui karena jadwal responden yang padat,
2. Dalam pelaksanaan penelitian, terdapat kendala terkait proses pengambilan data keuangan Tahun 2023 pada BKPSDM dikarenakan terjadi peralihan aplikasi Keuangan dari SIPD Kemendagri menjadi SIPD RI.

5.3 Saran

Berdasarkan ulasan tersebut penulis akan menyampaikan beberapa saran dalam kaitannya Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kompetensi Pegawai dan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan Realisasi Keuangan di Kota Batu yakni sebagai berikut :

1. Pemerintah Kota Batu diharapkan dapat untuk melakukan kajian ulang dengan menjadikan BKPSDM ataupun OPD lain yang memiliki pencapaian realisasi yang tinggi sebagai percontohan sehingga menyamakan pencapaian yang sudah baik.

2. Menyusun perencanaan prioritas yang matang dengan mempertimbangkan segala aspek yang ada dari ketersediaan fasilitas dan ketersediaan anggaran.
3. Pimpinan di setiap OPD memiliki kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawabnya dan terus melakukan koordinasi dan evaluasi terhadap setiap kegiatan yang telah di rencanakan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi , Rulam , 2014. Metode penelitian Kualitatif. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA
- Anfujatin. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. Jurnal Administrasi Publik.
- Kuncoro, E. D. (2013), Analisis Penyerapan Anggaran Pasca Penerapan Aplikasi SIPP pada Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Will. I Dinas Pu Prov.Kaltim. E.Journal Administrasi Bisnis, 1(4)
- Lastanti, H. S. (2018). Tinjauan Terhadap Kompetensi Dan Independensi Akuntan Publik : Refleksi Atas Skandal Keuangan. Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi
- Sasongko dan Parulian. 2015. Anggaran. Jakarta., Salemba Empat
- Khoyrona, Siti (2020) Pengaruh Kompetensi Pegawai, Sistem Pengendalian Internal Dan Kualitas Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Perangkat Daerah/Opd Kota Pekanbaru
- Malahayati, C., Islahuddin, & Basri, H. (2015), Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Serapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada Pemerintah Kota Banda Aceh. Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah, 4(1).
- Nugroho,Rahadi. 2017 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi Pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)
- Oktaviani, Icha, 2020. Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pelaksanaan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi pada Satuan Kerja di Wilayah Pembayaran KPPN Bandung
- Putri, K. M., Yuniarta, G. A., & Prayudi, M. A. (2017), Pengaruh Perencanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran (Survei pada SKPD di Wilayah Pemerintah Daerah Provinsi Bali). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Undiksha, 8(2).
- Roza, Sapna Julita (2022) Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran (Studi Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Aceh Ja

Sitorus, Laila Rofikoh. 2023. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Langkat

Syahroni, Khoirul Habib and , Dr. Triyono, S.E, M.Si (2014) Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kesesuaian Tugas - Teknologi Informasi, Dan Kepercayaan Atas Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Individual (Studi Kasus Pada Bank BPR Di Kabupaten Karanganyar). Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

<https://malang.viva.co.id/politik/2725-seperti-tradisi-dprd-kota-batu-keluhkan-tingginya-silpa-tahunan>

<https://radarmalang.jawapos.com/kota-batu/811087975/belanja-rendah-diduga-kurang-perencanaan>

<https://core.ac.uk/reader/35337570>



