

PENGARUH PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA, PENGENDALIAN BIAYA, DAN PENGAWASAN FUNGSIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN ANGGARAN

Ferinda Sakinah Tri Candra Devanti

ferinda2003@gmail.com

Lailatul Amanah

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research determines the effect of budgeting based performance, cost control, and functional supervision on the budget management effectiveness in Surabaya Regional Apparatus Organization (OPD). The research applies quantitatively. Furthermore, the instrument in the data collection technique was a questionnaire. The questionnaires were distributed to 105 respondents which consisted of stated civil apparatus that were directly involved in the budget management process. Moreover, the data analysis technique used multiple linear regression. The result shows that budgeting based performance has a positive but insignificant effect on budget management effectiveness. It means that theoretically the budgeting based performance increases effectiveness. However, in the OPD's implementation has not run optimally yet. Similarly, cost control and functional supervision are proven to have a positive and significant effect on budget management effectiveness. This means that the better the implementation of cost control and functional supervision are, the more the budget management effectiveness will be. Overall, the regression model is properly to be used with R- Square of 0.909. In other words, 90.9% of budget management effectiveness can be explained by the three independent variables.

Keywords: budgeting based performance, cost control, functional supervision, and budget management effectiveness.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengendalian Biaya, dan Pengawasan Fungsional terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 105 responden yang terdiri dari aparatur sipil negara yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan anggaran. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Berbasis Kinerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pendekatan ini secara teoritis dapat meningkatkan efektivitas, namun implementasinya di OPD Kota Surabaya belum berjalan optimal. Sementara itu, variabel Pengendalian Biaya dan Pengawasan Fungsional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan pengendalian biaya dan pengawasan fungsional, maka efektivitas pengelolaan anggaran juga semakin meningkat. Secara keseluruhan, model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak dengan nilai R Square sebesar 0,909, yang berarti 90,9% variasi efektivitas pengelolaan anggaran dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model.

Kata Kunci: penganggaran berbasis kinerja, pengendalian biaya, pengawasan fungsional, dan efektivitas pengelolaan anggaran.

PENDAHULUAN

Pemerintah berperan aktif dalam pengelolaan keuangan negara untuk mendukung pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pemerintah sebagai pemegang otoritas keuangan dituntut untuk menyusun dan mengelola anggaran secara efektif dan efisien dengan berlandaskan pada prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penerapan prinsip-prinsip tersebut dimaksudkan agar alokasi anggaran dapat mendukung pencapaian target kinerja dan tujuan

strategis secara optimal. Tanggung jawab ini dilaksanakan baik di tingkat pusat maupun daerah melalui program-program strategis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Untuk menjalankan program dan kebijakan yang telah dirancang, pemerintah membentuk berbagai organisasi sektor publik yang berfungsi sebagai pelaksana anggaran. Organisasi-organisasi tersebut menggunakan anggaran negara sebagai dasar dalam merealisasikan program dan kebijakan publik yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Anggaran merupakan suatu bentuk pernyataan formal mengenai perkiraan capaian kinerja yang ingin direalisasikan dalam periode tertentu, yang diungkapkan dalam nilai finansial. Anggaran disebut sebagai alat manajerial esensial yang berfungsi untuk memastikan tercapainya tujuan strategis organisasi, baik di sektor privat maupun sektor publik. Sebagai rencana aksi (*managerial plan for action*), anggaran membantu organisasi dalam memfokuskan sumber daya untuk memenuhi target strategis dan mencapai efisiensi serta efektivitas operasional (Mardiasmo, 2018).

Fenomena yang terjadi dalam perkembangan otonomi daerah di Indonesia saat ini menunjukkan adanya peningkatan respons dan ekspektasi masyarakat terhadap penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Hal ini tercermin dari semakin tingginya harapan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pemerintah. Undang-Undang tentang Otonomi Daerah memberikan hak, wewenang, dan kewajiban kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, masyarakat berharap bahwa pelaksanaan desentralisasi dapat mendorong efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya daerah, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan daerah (Sahriza, 2017).

Meskipun berbagai kebijakan pengelolaan anggaran telah diterapkan, permasalahan yang bersifat berulang masih menjadi kendala, khususnya dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Dari sisi perencanaan, alokasi anggaran pada berbagai unit kerja sering kali tidak efisien dan kurang relevan terhadap *output* maupun *outcome* yang ditargetkan, sehingga tidak sepenuhnya mendukung pelaksanaan program secara optimal. Sementara itu, dalam tahap pelaksanaan, masih ditemukan berbagai kendala seperti ketidaksesuaian antara jadwal kegiatan dengan kebutuhan riil, realisasi penyerapan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana penarikan dana, serta pola penyerapan anggaran yang cenderung rendah pada awal tahun dan menumpuk di akhir tahun. Kondisi ini menyebabkan pencapaian *output* menjadi tidak optimal dan sering kali berada di bawah target yang telah ditetapkan (Kusuma, 2021). Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam aspek efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas agar anggaran yang dialokasikan dapat memberikan manfaat nyata bagi masyarakat serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan secara berkelanjutan.

Penganggaran berbasis kinerja (*performance-based-budgeting*) merupakan solusi strategis dalam mengatasi berbagai tantangan pengelolaan anggaran, dengan menitikberatkan pencapaian hasil (*output* dan *outcome*) sebagai tolok ukur utama dalam alokasi dan penggunaan anggaran. Pendekatan ini memastikan bahwa anggaran tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga berfokus pada manfaat nyata yang diterima masyarakat. Melalui penetapan indikator kinerja yang jelas, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah dapat lebih terjamin. Penganggaran berbasis kinerja juga selaras dengan konsep *Value for Money* (VFM), yang menekankan pentingnya penggunaan anggaran secara ekonomis, efisien, dan efektif guna memaksimalkan manfaat dari setiap rupiah yang dibelanjakan. Selain itu, pendekatan ini mengutamakan mekanisme perencanaan yang sistematis, transparan, dan rasional, melalui penyusunan program serta tolok ukur kinerja sebagai instrumen utama untuk mencapai sasaran pembangunan. Penerapan sistem ini dalam organisasi perangkat daerah diharapkan mampu mengurangi ketidakseimbangan dalam penyerapan anggaran serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik (Mardiasmo, 2018).

Selain penerapan penganggaran berbasis kinerja, pengendalian biaya juga merupakan aspek krusial dalam memastikan bahwa setiap dana yang digunakan sejalan dengan anggaran yang telah ditetapkan dan mampu memberikan hasil maksimal sesuai tujuan strategis organisasi. Dalam praktiknya, pengendalian biaya mencakup identifikasi area yang berpotensi terjadi penyimpangan, pengambilan tindakan korektif yang diperlukan, serta pemantauan berkelanjutan melalui perbandingan antara kinerja aktual dan rencana anggaran. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa program yang telah direncanakan dilaksanakan dengan tepat dan menjadi dasar evaluasi kinerja. Hasil perbandingan tersebut memberikan informasi penting bagi manajemen dalam pengambilan keputusan dan tindak lanjut yang diperlukan. Oleh karena itu, laporan anggaran memegang peran kunci dalam menilai keberhasilan pelaksanaan program dalam periode tertentu (Larasati, 2020).

Untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah, diperlukan pengawasan yang efektif sebagai unsur strategis dalam manajemen pemerintahan seiring dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja dan pengendalian biaya guna mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Salah satu bentuk pengawasan yang krusial adalah pengawasan fungsional, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat internal maupun eksternal pemerintah melalui pemeriksaan, pengujian, penilaian, pemantauan, dan evaluasi atas pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Tujuan utamanya adalah memastikan penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan guna menciptakan aparatur yang bersih dan berwibawa. Seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap penerapan prinsip *good governance*, peran pengawasan fungsional semakin dibutuhkan untuk menjamin efektivitas, efisiensi, dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Dengan pengawasan yang ketat, pengeluaran anggaran dapat memberikan manfaat optimal bagi pembangunan dan kesejahteraan masyarakat melalui evaluasi dan pemberian rekomendasi atas kegiatan atau program yang dijalankan pemerintah daerah (Mete dan Amanah, 2020).

Efektivitas penganggaran sangat bergantung pada kualitas perencanaan dan kejelasan tujuan organisasi. Dalam organisasi perangkat daerah, anggaran dapat dikatakan efektif apabila kinerjanya mampu mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan serta mendukung pelaksanaan program strategis yang berdampak langsung pada peningkatan pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan. Untuk mencapainya, diperlukan perencanaan yang matang, partisipasi aktif dari masyarakat, evaluasi berkala, pemanfaatan teknologi informasi, serta koordinasi yang sinergis antar pemangku kepentingan. Namun demikian, efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan dan pelayanan publik yang berkualitas (Anggraini, 2023).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut : (1) Apakah penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran?, (2) Apakah pengendalian biaya berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran?, (3) Apakah pengawasan fungsional berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran?. Dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menguji apakah penganggaran berbasis kinerja berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran, (2) Untuk menguji apakah pengendalian biaya berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran, (3) Untuk menguji apakah pengawasan fungsional berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

TINJAUAN TEORITIS

Teori Keagenan (*Teory Agency*)

Dalam buku yang ditulis oleh Purba (2023), teori agensi dijelaskan dengan merujuk pada pendapat para ahli. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), yang

menggambarkan hubungan antara *principal* (pemilik) dan agen (manajemen), di mana *principal* mendelegasikan wewenang kepada agen untuk bertindak atas namanya. Dalam sektor publik, *principal* diwakili oleh masyarakat atau pemerintah pusat, sedangkan agen adalah pemerintah daerah. *Principal* membutuhkan laporan yang transparan dan akurat untuk menilai kinerja agen, terutama dalam pengelolaan anggaran. Namun, karena agen cenderung bertindak oportunistik, diperlukan mekanisme pengawasan seperti auditor independen untuk memastikan keandalan laporan. Hubungan ini sering menimbulkan konflik karena perbedaan kepentingan, yang dapat menimbulkan biaya keagenan (*agency cost*) dan kerugian akibat penyimpangan keputusan (*residual loss*). Konflik ini diperparah oleh asimetri informasi, karena agen memiliki informasi lebih banyak dibandingkan *principal*. Menurut Hendriksen (1992), mekanisme pelaporan yang transparan dapat mengurangi ketidakpastian dan menyelaraskan kepentingan. Scott (2015) juga menekankan pentingnya pengelolaan informasi dan desain kontrak yang tepat agar agen bertindak sesuai tujuan *principal*.

Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) adalah metode pengelolaan keuangan yang fokus pada hasil (*output*) organisasi dan selaras dengan visi, misi, serta rencana strategisnya. Pendekatan ini mengalokasikan sumber daya ke program-program spesifik daripada hanya berdasarkan unit organisasi, dengan mengukur hasil kinerja sebagai indikator kinerja. Sistem ini mengintegrasikan analisis biaya dengan *output* organisasi, sehingga anggaran mencerminkan beban kerja (*work load*) dan biaya per-unit (*unit cost*) dari kegiatan yang direncanakan. Secara umum, sistem ini memiliki tiga komponen utama yang saling berkaitan. Pertama, pengeluaran organisasi dikelompokkan berdasarkan program dan aktivitas spesifik untuk memastikan efektivitas penggunaan sumber daya menjadi lebih terukur. Kedua, menggunakan indikator kinerja (*performance measurement*) sebagai alat untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan yang direncanakan. Ketiga, hasil dari program dan kinerja organisasi dilaporkan untuk transparansi dan akuntabilitas (Bastian, 2010).

Anggaran berbasis kinerja disusun untuk mengatasi kelemahan anggaran tradisional, terutama terkait ketiadaan tolok ukur kinerja dalam pencapaian tujuan pelayanan publik. Pendekatan ini menekankan konsep *value for money* yang terdiri dari tiga elemen utama yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan praktik pengadaan barang dan jasa dengan kualitas tertentu pada harga terbaik, sementara efisiensi menggambarkan hubungan antara *input* yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan. Efektivitas mengukur sejauh mana hasil dari *output* suatu program dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Konsep ini juga mendukung akuntabilitas sektor publik dengan menekankan pentingnya penghapusan pemborosan dan peningkatan produktivitas untuk mencapai manfaat maksimal dari sumber daya yang terbatas (Mardiasmo, 2018).

Pengendalian Biaya

Menurut Giagian (1999:16) dalam Mahendra (2019), pengendalian biaya adalah proses atau usaha yang sistematis untuk memastikan pengelolaan sumber daya berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup penetapan standar pelaksanaan yang bertujuan untuk perencanaan, pengelolaan informasi umpan balik, membandingkan pelaksanaan nyata dengan perencanaan, serta mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Pengendalian biaya berguna untuk memastikan penggunaan biaya secara optimal sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Pengendalian biaya juga dapat membantu memberikan kerangka kerja yang mendukung pengambilan keputusan berdasarkan data yang akurat dan relevan, serta untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis.

Pengawasan Fungsional

Pengawasan adalah serangkaian aktivitas pemantauan yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai rencana serta mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan yang signifikan (Ratnasari, 2022). Risiko penyimpangan kerap muncul dalam pengelolaan dana publik, sehingga diperlukan pengawasan sebagai instrumen utama untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang sebagai upaya untuk menjaga agar setiap pelaksanaan kegiatan tetap berjalan sesuai arah dan tujuan yang telah dirumuskan.

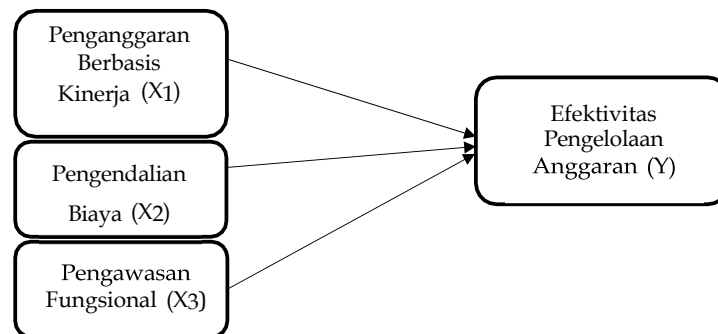
Pengawasan fungsional merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan oleh lembaga atau aparat pengawas dari lingkungan internal maupun eksternal pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi utama dalam mengawasi pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan secara umum serta kegiatan pembangunan, guna memastikan kesesuaian dengan ketentuan dan tujuan yang telah ditetapkan (Mete dan Amanah, 2020).

Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Suatu organisasi dikatakan efektif jika mampu menyelesaikan kegiatannya dengan tepat waktu, sesuai anggaran yang tersedia, dan mencapai tujuan serta sasaran yang telah direncanakan. Dalam hal ini, efektivitas lebih menekankan pada pencapaian hasil atau *output* daripada efisiensi penggunaan sumber daya. Sebuah program dapat efektif dalam mencapai tujuan, tetapi belum tentu efisien jika *output* yang dihasilkan tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu, analisis efektivitas biaya diperlukan untuk mengevaluasi biaya dan manfaat yang dapat diukur secara kuantitatif. Proses ini mencakup langkah-langkah seperti estimasi biaya dan *output*, penilaian manfaat, serta perhitungan nilai sekarang untuk membandingkan berbagai opsi dalam rangka mencapai hasil yang optimal (Mardiasmo, 2018).

Rerangka Konseptual

Model penelitian dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1
Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan keuangan yang efektif adalah pengelolaan keuangan daerah yang berfokus pada pencapaian target program yang telah ditetapkan, dengan mengukur keberhasilannya melalui perbandingan antara *output* yang dihasilkan dan *outcome* yang dicapai (BPKAD Makassar, 2019). Penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan keuangan yang memiliki fokus pada tercapainya target kinerja dengan mengaitkan alokasi anggaran dengan capaian kinerja tertentu. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada *input*, tetapi juga pada *output* dan *outcome* yang diharapkan dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan atau program dalam mencapai sasaran yang

ditetapkan dengan menggunakan *input* yang ada (Biswan dan Grafitanti, 2021).

Berdasarkan penjelasan diatas selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sirait *et al.* (2022) mendukung hal ini dengan menemukan bahwa anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan pada Badan Keuangan Daerah di Kepulauan Mentawai. Sementara itu, penelitian Saputra dan Sujana (2021) juga menunjukkan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Buleleng. Dengan mengacu pada pemaparan tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

Pengaruh Pengendalian Biaya Terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Drury (2018) dalam Arisanti (2023), pengendalian biaya melibatkan penerapan strategi untuk memantau, melacak, dan mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas dan efisiensi. Proses ini berfokus pada identifikasi dan eliminasi pengeluaran yang tidak diperlukan, serta pengoptimalan pemanfaatan sumber daya secara strategis. Dengan menerapkan pengendalian biaya yang terstruktur, organisasi dapat menghindari pengeluaran berlebihan, meningkatkan stabilitas keuangan, dan memenuhi target anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, pengendalian biaya memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja keuangan dengan mendorong alokasi sumber daya yang lebih efektif dan efisien, terutama dengan menghindari pemborosan dan merampingkan proses operasional.

Hasil penelitian Hadiqoh (2017), menunjukkan bahwa penerapan pengendalian biaya memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan, khususnya pada Sisa Hasil Usaha (SHU) di Puskop Kartika Siliwangi. Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis seperti berikut:

H₂: Pengendalian Biaya berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

Pengaruh Pengawasan Fungsional Terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Menurut Halim (2004:312) dalam Mahfiza (2016), pengawasan fungsional dalam pengelolaan keuangan daerah merupakan suatu keharusan agar efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dapat terwujud. Pengawasan ini mencakup aktivitas pemantauan, evaluasi, dan penilaian terhadap pelaksanaan program serta penggunaan anggaran. Tujuannya adalah menjamin bahwa setiap anggaran yang digunakan mampu memberikan manfaat optimal, sekaligus mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan program. Dengan pengawasan yang sistematis dan terstruktur, OPD dapat mendeteksi potensi masalah sejak dini, mengambil langkah korektif secara tepat waktu, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola anggaran. Hal ini pada akhirnya mendukung optimalisasi pemanfaatan anggaran untuk pembangunan daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Novita (2014) menunjukkan pengawasan fungsional berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Hasil penelitian Nugroho (2016) juga menunjukkan bahwa Pengawasan fungsional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian anggaran. Atas dasar penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Pengawasan Fungsional berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (objek) penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:23), metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Data dalam metode kuantitatif

berupa angka-angka yang dianalisis menggunakan statistik untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini termasuk penelitian *survey* yang memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data dari kepala dan pegawai organisasi perangkat daerah di Kota Surabaya guna mengetahui persepsi mereka tentang pengaruh penganggaran berbasis kinerja, pengendalian biaya, dan pengawasan Fungsional terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. Penelitian ini dirancang sebagai penelitian *explanatory*, yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antarvariabel yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran berdasarkan data yang diperoleh dari responden.

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari pejabat dan pegawai yang terlibat langsung dalam pengelolaan anggaran pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Surabaya, yaitu meliputi kepala dinas atau badan, kepala bidang (Kabid)/kepala bagian (Kabag), kepala subbidang/subbagian/subdivisi (Kasubid/Kasubbag/Kasubdis), serta staf bagian akuntansi atau keuangan. Adapun objek penelitian mencakup OPD di Kota Surabaya yang terbatas pada unit berbentuk dinas dan badan.

Teknik Pengambilan Sampel

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 14 Tahun 2016, terdapat 60 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya. Struktur tersebut terdiri atas 1 Sekretariat Daerah, 1 Sekretariat DPRD, 1 Inspektorat Daerah, 22 Dinas Daerah, 4 Badan Daerah, serta 31 Kecamatan di wilayah Kota Surabaya. Pemilihan sampel atas responden dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih responden berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti (Sugiyono, 2017:145).

Kriteria yang ditentukan dalam penelitian ini adalah: (1) Memiliki masa kerja minimal satu tahun atau lebih, (2) Memiliki jabatan sebagai kepala Dinas/Badan, (3) Memiliki jabatan Kabid/Kabag, (4) Memiliki jabatan sebagai Kasubid/Kasubbag/Kasubdis, (5) Memiliki jabatan sebagai staf bagian akuntansi/keuangan Berdasarkan pertimbangan yang terlibat dalam penyusunan anggaran di lingkungan OPD Kota Surabaya. Sehingga dari kriteria yang telah ditetapkan sampel dalam penelitian sebanyak 5 Dinas dan 2 Badan pada Organisasi Perangkat Daerah di wilayah Kota Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data subjek (*Self Report Data*) yang mencakup opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik individu atau kelompok yang menjadi subjek penelitian/informan (Indrianto dan Supomo (2009) dalam Janah 2019:28). Sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui teknik pengumpulan data seperti wawancara, kuesioner, observasi, atau gabungan dari ketiganya (Sugiyono, 2017:219). Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh responden. Kuesioner digunakan sebagai metode pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang dirancang untuk mengukur persepsi responden. Dalam penelitian ini menggunakan sumber kuisisioner (BPKP, 2005; Wulandari, 2020; Wati, 2011; Astuti, 2022) dengan skala likert 1-5 yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2017:38), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan dianalisis guna memperoleh informasi sebagai dasar penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan variabel independen, yaitu penganggaran berbasis kinerja, pengendalian biaya, dan pengawasan fungsional, serta variabel dependen yaitu efektivitas pengelolaan anggaran. Pengukuran indikator variabel dilakukan dengan skala Likert.

Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran berbasis kinerja adalah sistem pengelolaan anggaran yang menitikberatkan pada pencapaian hasil (*outcome*) yang jelas dan terukur sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Sistem ini mengintegrasikan proses perencanaan anggaran dengan target kinerja yang ditetapkan, sehingga setiap alokasi anggaran diarahkan untuk mendukung prioritas organisasi. Penganggaran berbasis kinerja membutuhkan koordinasi yang baik, penggunaan indikator kinerja yang relevan, serta evaluasi yang berkesinambungan guna memastikan bahwa setiap dana yang digunakan memberikan manfaat maksimal sesuai dengan visi dan misi organisasi (Bastian, 2010).

Berdasarkan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2005) dalam Novita (2021), penyusunan APBD harus mengacu pada prinsip-prinsip penganggaran, yaitu transparansi dan akuntabilitas, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektivitas, serta pendekatan kinerja.

Pengendalian Biaya

Menurut Wulandari (2020), pengendalian biaya adalah sebuah proses atau upaya yang terstruktur untuk menetapkan standar pelaksanaan guna mendukung perencanaan, menyediakan sistem informasi umpan balik, membandingkan pelaksanaan aktual dengan perencanaan, mengidentifikasi serta mengatasi penyimpangan yang terjadi, dan melakukan koreksi yang diperlukan. Semua ini dilakukan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien dalam pengelolaan biaya. Menurut Sondang (1999:16), pengendalian biaya diukur melalui indikator kelayakan pengendalian biaya yang terdiri dari pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya, analisis untuk penyimpangan yang terjadi, serta rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil.

Pengawasan Fungsional

Pengawasan fungsional dalam organisasi perangkat daerah (OPD) merupakan proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program dan penggunaan anggaran berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam penelitian ini, variabel pengawasan fungsional di OPD diukur melalui tiga aspek utama, yaitu pengawasan, pengkajian, dan pengusutan, yang mencerminkan efektivitas pengelolaan keuangan dan implementasi program.

Efektivitas Pengendalian Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran pengelolaan anggaran yang telah ditetapkan secara optimal. Efektivitas ini ditentukan oleh sejauh mana pengelolaan anggaran dilakukan sesuai dengan perencanaan, peraturan, dan prosedur yang berlaku, serta kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang muncul selama proses pengelolaan. Dalam penelitian ini berdasarkan Astuti (2022), efektivitas pengelolaan anggaran diukur menggunakan beberapa indikator seperti pencapaian tujuan pengelolaan, kepatuhan terhadap peraturan, identifikasi dan penanganan hambatan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban.

Uji Instrumen Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui kuesioner sebagai *instrument* utama pengumpulan data. Sebuah kuesioner dikatakan berkualitas apabila memenuhi dua kriteria utama, yaitu validitas dan reliabilitas. Uji kualitas bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan akurat, dapat dipercaya, dan relevan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, maka akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas agar kuesioner tidak hanya menghasilkan data yang tepat, tetapi juga mendukung penarikan kesimpulan yang dapat diandalkan secara ilmiah.

Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017:198), uji validitas adalah proses untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian benar-benar dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Ghca (2009) dalam Sanaky *et al.* (2021), menyatakan bahwa validitas juga digunakan untuk menentukan apakah sebuah kuesioner dianggap sah atau tidak berdasarkan tingkat korelasi yang signifikan. Sebuah kuesioner dikatakan valid apabila setiap pertanyaan di dalamnya dapat mengungkap informasi yang relevan dan sesuai dengan tujuan pengukuran.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan metode korelasi pearson dengan bantuan SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Kriteria pengujiannya adalah jika r hitung lebih besar dari r tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05), maka instrumen atau butir-butir pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dinyatakan valid (Ghozali, 2018:51).

Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017:199), uji reliabilitas adalah proses untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten ketika digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama dalam kondisi yang serupa. Metode yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah metode *Cronbach's Alpha*, yang menghasilkan koefisien reliabilitas dengan nilai antara 0 hingga 1. Berdasarkan Ghozali (2018:46), nilai *Cronbach's Alpha* $>0,60$ menunjukkan bahwa kuesioner dapat diandalkan, sedangkan nilai $<0,60$ mengindikasikan kuesioner tidak reliabel. Rentang nilai *Cronbach's Alpha* juga dapat digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas, mulai dari rendah ($<0,50$) hingga sempurna ($>0,90$). Semakin tinggi nilai alpha, semakin baik reliabilitas kuesioner.

Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2017:480), teknik analisis data merupakan metode yang digunakan untuk mengolah data secara sistematis guna menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data yang dilakukan menggunakan perangkat lunak Microsoft Excel dan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Teknik analisis data yang digunakan mencakup statistik deskriptif untuk menggambarkan data, uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model, serta uji hipotesis yang dilakukan melalui analisis regresi berganda.

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah metode analisis data yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat generalisasi atau kesimpulan yang berlaku secara umum (Sugiyono, 2017:232). Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dari responden pada organisasi perangkat daerah di Kota Surabaya, meliputi jumlah penyebaran dan pengembalian kuesioner, jenis kelamin, usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan lama bekerja.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum analisis regresi linier berganda, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan data memenuhi syarat dasar. Uji ini meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Jika semua terpenuhi, data layak dianalisis lebih lanjut.

Menurut Ghozali (2018:161), uji normalitas bertujuan menilai apakah residual terdistribusi normal. Normalitas dapat dilihat secara visual melalui *P-P Plot* atau histogram, serta uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Data dianggap normal jika signifikansi $>0,05$.

Menurut Ghozali (2018:107), uji multikolinearitas digunakan untuk melihat korelasi antar variabel bebas. Deteksi dilakukan dengan VIF dan tolerance. Jika *tolerance* $>0,10$ dan VIF <10 , maka model bebas dari multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2018:137–138), uji heteroskedastisitas bertujuan mengetahui perbedaan penyebaran residual. Deteksi dapat dilakukan dengan *ScatterPlot* (titik menyebar acak) atau Uji *Glejser*. Jika signifikansi $>0,05$, maka model bebas heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan metode statistik yang digunakan untuk menjelaskan atau memprediksi hubungan antara satu variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen, sehingga dapat diketahui arah dan besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2017:305). Dalam penelitian ini, regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF) terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA) dengan tingkat signifikansi 0,05, menggunakan persamaan:

$$EPA = \alpha + \beta_1PBK + \beta_2PB + \beta_3PF + e$$

Keterangan :

EPA	: Efektivitas Pengelolaan Anggaran
α	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien Regresi
PBK	: Penganggaran Berbasis Kinerja
PP	: Penganendalian Biaya
PD	: Pengawasan Fungsional
e	: Koefisien <i>Error</i>

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2018:97), koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen, dengan nilai antara 0 hingga 1, di mana nilai mendekati 0 menunjukkan kemampuan penjelasan yang rendah dan nilai mendekati 1 menunjukkan kemampuan penjelasan yang tinggi. Dalam penelitian ini digunakan *Adjusted R²* untuk menilai kualitas model regresi agar dapat menggambarkan hubungan variabel independen dan dependen secara signifikan tanpa bias akibat jumlah variabel.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Menurut Ghozali (2018:98), uji F digunakan untuk menguji kelayakan model regresi dengan tujuan mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen melalui analisis *ANOVA*. Model dinyatakan layak jika nilai F hitung lebih besar dari F tabel atau nilai signifikansi (*p-value*) lebih kecil dari 0,05, sedangkan jika sebaliknya maka model dianggap tidak layak. Dalam penelitian ini, uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F tabel pada tingkat signifikansi tertentu menggunakan rumus ($n = n-k-1$), sehingga dapat dinyatakan apakah model regresi layak digunakan atau tidak.

Uji Hipotesis (Uji t)

Menurut Ghozali (2018:98), uji t digunakan untuk menguji hipotesis dengan menganalisis sejauh mana variabel independen secara individual memengaruhi variabel dependen pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi pada tabel *Coefficients*, di mana jika nilai signifikansi $>0,05$ maka hipotesis ditolak karena variabel independen tidak berpengaruh signifikan, sedangkan jika nilai signifikansi $<0,05$ maka hipotesis diterima karena variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh indikator pada variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), Pengawasan Fungsional (PF), dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA) dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai r hitung pada setiap butir pernyataan yang lebih besar dari r tabel (0,195) serta nilai signifikansi seluruhnya sebesar 0,000 yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian, semua butir pernyataan dalam kuesioner telah memenuhi syarat validitas secara statistik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan konsistensi dan keandalan instrumen penelitian. Pengujian dilakukan dengan bantuan SPSS menggunakan metode one shot melalui Cronbach's Alpha. Berikut terdapat Tabel 2 yang menyajikan hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 1
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Koefisien Alpha (α)	Keterangan
Penganggaran Berbasis Kinerja	0,815	0,60	Reliabel
Pengawasan Preventif	0,883	0,60	Reliabel
Pengawasan Detektif	0,849	0,60	Reliabel
Efektifitas Pengendalian Anggaran	0,831	0,60	Reliabel

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 2, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, yang menunjukkan bahwa setiap instrumen pengukuran dalam kuesioner tergolong reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan dari masing-masing variabel konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud serta dapat digunakan untuk proses analisis lebih lanjut.

Statistik Deskriptif

Berdasarkan uji statistik deskriptif terhadap 105 responden dari tujuh OPD di Kota Surabaya, variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) memiliki nilai min 3, maks 5, rata-rata 4,32, dan standar deviasi 0,643, menunjukkan penganggaran telah berbasis kinerja dengan persepsi responden yang seragam. Variabel Pengendalian Biaya (PB) memiliki nilai min 1, maks 5, rata-rata 4,25, dan standar deviasi 0,610, menandakan pengendalian biaya berjalan baik dan jawaban responden homogen. Variabel Pengawasan Fungsional (PF) memiliki nilai min 2, maks 5, rata-rata 4,30, dan standar deviasi 0,635, menunjukkan pengawasan berjalan sesuai fungsi dengan variasi jawaban kecil. Variabel Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA) memiliki nilai min 1, maks 5, rata-rata 4,30, dan standar deviasi 0,610, yang berarti pengelolaan anggaran dinilai efektif dan efisien dengan persepsi responden relatif seragam.

Tabel 2
Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Maks	Mean	Std. Deviation
PBK	105	3	5	4,32	0,643
PP	105	1	5	4,25	0,610
PD	105	2	5	4,30	0,635
EPA	105	1	5	4,30	0,610
Valid N (listwise)	105				

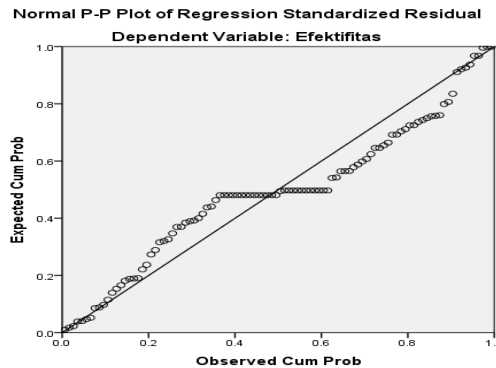
Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual dari model regresi berdistribusi normal. Model regresi yang baik mensyaratkan bahwa data residual menyebar secara normal atau

mendekati normal, baik dari variabel bebas (independen) maupun variabel terikat (dependen) (Ghozali, 2018). Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS, menggunakan metode statistik *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan visualisasi *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Salah satu cara untuk mengevaluasi normalitas secara visual adalah dengan melihat sebaran titik-titik data pada grafik normal *probability plot*. Jika titik-titik tersebut mengikuti garis diagonal, maka dapat diinterpretasikan bahwa data berdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas menggunakan grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*:



Gambar 2
Hasil SPSS Grafik Normal P-P Plot
Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan grafik diatas, terlihat bahwa titik-titik residual tersebar mengikuti garis diagonal, yang mengindikasikan bahwa sebaran data mendekati distribusi normal. Penyebaran titik yang mendekati garis diagonal tersebut menunjukkan bahwa perbedaan antara nilai residual aktual dan nilai ekspektasinya kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dari model regresi memenuhi asumsi kenormalan secara visual.

Selain pendekatan grafik, pengujian normalitas dalam penelitian ini juga dilakukan secara statistik menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S Tes). Uji ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh distribusi residual menyimpang dari distribusi normal. Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) >0,05, maka data residual berdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikansi <0,05, maka data tidak berdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*:

Tabel 3
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		100
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	.82536426
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.123
	<i>Positive</i>	.123
	<i>Negative</i>	-.120
<i>Test Statistic</i>		1.228
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.098

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. sebesar 0,098. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Temuan ini menunjukkan bahwa asumsi kenormalan telah terpenuhi dalam model

regresi yang digunakan. Artinya, distribusi residual dari variabel dependen efektivitas pengelolaan anggaran tidak menyimpang dari distribusi normal, sehingga layak digunakan dalam analisis regresi linier berganda.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan atau korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas yang tinggi dapat menyebabkan distorsi dalam estimasi parameter, sehingga hasil analisis menjadi kurang akurat (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini, pendeteksian multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kriteria yang digunakan adalah apabila nilai *Tolerance* >0,10 dan nilai VIF <10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas dalam model regresi. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel perhitungan statistik sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
PBK	0,280	3,573
PB	0,214	4,675
PF	0,264	3,791

a. *Dependent Variable: EPA*

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4 diatas menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF) memiliki nilai VIF <10 dan *Tolerance* >0,1. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau tidak terjadi korelasi di antara ketiga variabel bebas. Dengan demikian, model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi bebas multikolinieritas, sehingga dapat digunakan untuk analisis regresi lebih lanjut secara valid dan akurat.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan penyebaran dari residual satu observasi ke observasi lainnya. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami heteroskedastisitas atau memiliki residual yang menyebar secara konstan/homoskedastisitas (Ghozali, 2018). Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan uji statistik (uji *Glejser*) dengan melihat nilai signifikansi dari regresi variabel independen terhadap nilai absolut residual. Kriteria pengambilan keputusan secara statistik adalah jika nilai signifikansi >0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut adalah analisis hasil grafik *scatterplot* uji heteroskedastisitas:

Tabel 5
Perhitungan Uji Glejser

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,501	0,181		2,430	0,017
PBK	0,000	.040	0,001	0,004	0,997
PB	0,018	.025	0,151	0,699	0,486
PF	-0,062	.037	-0,325	-1,675	0,097

a. *Dependent Variable: ABS_Res*

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis tabel, nilai signifikansi (Sig.) untuk seluruh variabel independen, yaitu Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF), lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi

tidak mengandung gejala heteroskedastisitas, atau dengan kata lain residual bersifat konstan antar observasi (homoskedastisitas). Dengan demikian, model layak digunakan untuk estimasi dan pengujian hipotesis lebih lanjut karena telah memenuhi asumsi klasik regresi mengenai kestabilan varian residual.

Analisis Linier Berganda

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Seluruh variabel independen dimasukkan ke dalam model regresi untuk dianalisis, kemudian dilakukan pengujian untuk melihat pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SPSS, dan hasil analisis regresi ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 7
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,133	0,847		-0,157	0,876
1 PBK	0,096	.054	0,103	1,761	0,081
PB	0,268	.034	0,520	7,800	0,000
PF	0,320	.051	0,379	6,310	0,000

a. Dependent Variable: EPA

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Dari hasil data pada Tabel 7 diketahui uji regresi linier berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

$$EPA = -0,133 + 0,096 \text{ PBK} + 0,268 \text{ PB} + 0,320 \text{ PF} + e$$

Berikut ini merupakan hasil persamaan regresi linier berganda:

Nilai konstanta sebesar -0,133 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen (Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengendalian Biaya, dan Pengawasan Fungsional) bernilai nol, maka Efektivitas Pengelolaan Anggaran secara teori akan bernilai -0,133.

Variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,096, yang menunjukkan hubungan positif dengan Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Artinya, semakin tinggi perhatian terhadap isu pengangguran dalam pengelolaan anggaran, maka efektivitas pengelolaan anggaran juga cenderung meningkat. Namun, nilai signifikansi sebesar 0,081 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini tidak signifikan secara statistik.

Variabel Pengendalian Biaya (PB) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,268, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa pengaruhnya positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Dengan kata lain, semakin baik sistem pengendalian yang diterapkan, semakin tinggi pula efektivitas Pengelolaan anggaran.

Variabel Pengawasan Fungsional (PF) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, yang berarti variabel ini juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Semakin optimal pelaksanaan pengawasan, semakin tinggi efektivitas pengelolaan yang dicapai.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model regresi. Nilai R Square (R²) berkisar antara 0 sampai 1. Semakin mendekati angka 1, maka kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen semakin tinggi. Sementara itu, nilai Adjusted R Square digunakan sebagai penyesuaian terhadap jumlah variabel independen dalam model. Berikut ini adalah hasil uji koefisien determinasi pada perhitungan statistik:

Tabel 8
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,953 ^a	0,909	0,906	0,838

a. Predictors: (Constant), PBK, PB, PF

b. Dependent Variable: EPA

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa besarnya nilai R adalah sebesar 0,953, sedangkan nilai R Square (R²) sebesar 0,909. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF) alam model ini mampu menjelaskan sebesar 90,9% variasi yang terjadi pada variabel Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA). Adapun sisanya, sebesar 9,1%, dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variasi atau perubahan pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen, yaitu Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF) dapat membentuk model yang sesuai untuk menjelaskan Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA). Kriteria pengambilan keputusan, jika nilai signifikansi (Sig.) <0,05, maka model dianggap layak atau sesuai untuk digunakan dalam menjelaskan variabel Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Berikut adalah Tabel ANOVA dari hasil uji F:

Tabel 9
Hasil Uji F
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	670,349	3	223,450	318,071	0,000 ^b
	Residual	67,441	96	0,703		
	Total	737,790	99			

a. Dependent Variable: EPA

b. Predictors: (Constant), PF, PBK, PB

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 318,071 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Nilai ini jauh lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dibentuk oleh ketiga variabel independen memiliki kelayakan secara statistik untuk digunakan dalam menjelaskan variabel Efektivitas Pengelolaan Anggaran.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Uji ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah setiap variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel terikat, yaitu Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi (Sig.), yaitu apabila nilai Sig. <0,05 maka variabel independen dianggap memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai Sig. >0,05 maka variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Berikut adalah tabel uji Hipotesis (tabel *coefficients*):

Tabel 10
Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Keterangan
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,133	0,847		0,876	
1 PBK	0,096	.054	0,103	0,081	Hipotesis Ditolak
PB	0,268	.034	0,520	0,000	Hipotesis Diterima
PF	0,320	.051	0,379	0,000	Hipotesis Diterima

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 10, menunjukkan bahwa hasil uji t dengan perumusan hipotesis sebagai berikut: Variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) memiliki nilai koefisien sebesar 0,096 dengan nilai signifikansi sebesar 0,081 ($>0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa PBK tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Pengujian Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran (EPA). Variabel Pengendalian Biaya (PB) memiliki nilai koefisien sebesar 0,268 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), yang berarti berpengaruh signifikan secara positif terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran. Variabel Pengawasan Fungsional (PF) memiliki nilai koefisien sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($<0,05$), yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran.

Pembahasan

Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran

Penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem pengelolaan keuangan yang menitikberatkan pada hasil (output dan outcome) yang selaras dengan visi, misi, serta tujuan strategis organisasi, di mana menurut Bastian (2010) sistem ini mengintegrasikan perencanaan anggaran dengan target kinerja yang jelas dan terukur guna meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas sektor publik. Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa variabel Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,081 ($>0,05$), sehingga hipotesis ditolak dan dapat disimpulkan bahwa PBK tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran pada OPD di Kota Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun secara teori PBK mampu meningkatkan efektivitas, praktik penerapannya belum optimal karena prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas belum sepenuhnya dijalankan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman aparatur dalam penyusunan RKA berbasis kinerja, penggunaan indikator kinerja yang belum maksimal, serta lemahnya evaluasi capaian program. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Sirait et al. (2022) serta Saputra & Sujana (2021) yang menyatakan bahwa PBK berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas, tetapi sejalan dengan Novita (2021) yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan PBK terhadap efektivitas pengendalian anggaran, sehingga memperkuat pandangan bahwa keberhasilan PBK sangat ditentukan oleh kesiapan institusi dan komitmen pimpinan dalam mengimplementasikan prinsipnya secara konsisten.

Pengaruh Pengawasan Preventif terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran

Pengendalian biaya merupakan upaya sistematis untuk memastikan penggunaan sumber daya sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan guna mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan, di mana menurut Sondang (1999) dalam Mahendra (2019) proses ini meliputi penetapan standar, pencatatan dan otorisasi biaya, analisis penyimpangan, serta pemberian rekomendasi korektif. Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa variabel Pengendalian Biaya (PB) memiliki nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran pada OPD di Kota Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa semakin baik

pengendalian biaya yang dilakukan, semakin tinggi pula efektivitas pengelolaan anggaran karena pengendalian yang efektif mampu menekan pemborosan, mengidentifikasi penyimpangan sejak dini, serta mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Dalam praktiknya, OPD dengan mekanisme pengendalian biaya yang terstruktur—meliputi pencatatan akurat, otorisasi jelas, serta evaluasi berkala—cenderung lebih efisien dan tepat sasaran dalam mengelola anggaran, sehingga mempermudah pengalokasian dana ke kegiatan prioritas yang bermanfaat langsung bagi masyarakat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hadiqoh (2017) yang menunjukkan bahwa pengendalian biaya berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan dan efektivitas pelaksanaan anggaran, sehingga dapat ditegaskan bahwa pengendalian biaya yang optimal tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga strategi penting dalam menciptakan efisiensi, transparansi, dan efektivitas pengelolaan anggaran publik.

Pengaruh Pengawasan Detektif terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran

Pengawasan fungsional merupakan proses evaluatif yang dilakukan oleh aparat pengawasan internal maupun eksternal pemerintah untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan dan penggunaan anggaran berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta berperan penting dalam mencegah penyimpangan, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong efektivitas pengelolaan anggaran pada OPD. Hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa variabel Pengawasan Fungsional (PF) memiliki nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis diterima dan dapat disimpulkan bahwa pengawasan fungsional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran pada OPD di Kota Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa semakin kuat pelaksanaan pengawasan fungsional, maka efektivitas pengelolaan anggaran juga semakin tinggi, karena pengawasan yang sistematis melalui pengawasan, pengkajian, maupun pengusutan mampu mendeteksi penyimpangan lebih dini sehingga perbaikan segera dilakukan. Selain itu, pengawasan fungsional yang baik memastikan setiap tahapan pengelolaan anggaran—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan—berjalan sesuai dengan standar dan ketentuan, serta memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas program. Temuan ini sejalan dengan penelitian Novita (2014) dan Nugroho (2016) yang menyatakan bahwa pengawasan fungsional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran, sehingga dapat ditegaskan bahwa pengawasan fungsional yang konsisten, terukur, dan terstruktur memberikan kontribusi besar dalam memperbaiki kualitas pengelolaan anggaran serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK), Pengendalian Biaya (PB), dan Pengawasan Fungsional (PF) terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran (EPA) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Surabaya melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,909 dan Adjusted R Square sebesar 0,906, yang berarti 90,9% variasi efektivitas pengelolaan anggaran dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan 9,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Uji kelayakan model menghasilkan nilai F hitung sebesar 318,071 dengan signifikansi 0,000, sehingga model regresi layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Berdasarkan uji hipotesis, diperoleh hasil bahwa Penganggaran Berbasis Kinerja memiliki koefisien regresi 0,096 dengan signifikansi 0,081 ($>0,05$), sehingga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran dan hipotesis ditolak; Pengendalian Biaya memiliki koefisien regresi 0,268 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$), yang berarti berpengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis diterima; sedangkan Pengawasan Fungsional memiliki koefisien regresi 0,320 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$), yang juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran sehingga hipotesis diterima.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah diuraikan, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya menjadwalkan sesi pengisian kuesioner secara terstruktur, baik melalui tatap muka maupun online, dengan pendampingan langsung oleh peneliti untuk memberikan klarifikasi atas pertanyaan yang mungkin menimbulkan keraguan, sehingga pemahaman responden lebih seragam dan data yang diperoleh lebih akurat serta valid. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan memperhatikan aspek representativitas responden, tidak hanya berfokus pada OPD pusat seperti Dinas Kesehatan, tetapi juga melibatkan unit pelaksana teknis di bawahnya seperti puskesmas, rumah sakit daerah, atau instansi pelaksana program lainnya. Dengan melibatkan responden dari berbagai level, hasil penelitian akan lebih komprehensif karena mencerminkan pandangan strategis pengambil keputusan sekaligus perspektif operasional pelaksana teknis, sehingga kualitas analisis efektivitas pengelolaan anggaran menjadi lebih akurat dan representatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Mardiasmo. 2018. Akuntansi Sektor Publik. Edisi Terbaru. Andi. Yogyakarta. Sahriza, M. I. M. 2017. Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes): Studi Kasus di Desa Tugusari, Kecamatan Bangsalsari, Kabupaten Jember. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Jember. Jember.
- Kusuma, R.I. 2021. Mengeliminasi Kelazima Permasalahan Anggaran dengan IKPA. <https://djjpb.kemenkeu.go.id/kppn/tarakan/id/data-publikasi/artikel/2834-mengeliminasi-kelaziman-permasalahan-anggaran-dengan-ikpa.html>. 29 Januari 2025 (16:40).
- Larasati, A. 2020. Analisis Anggaran Biaya sebagai Alat Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang. Skripsi. Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan. Tanjung Pinang.
- Mete, D. D. dan Amanah, L. 2020. Pengaruh Pengawasan Fungsional, Transparansi Publik, dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 9(10):3-4.
- Anggraini, N. P. 2023. Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. <https://djjpb.kemenkeu.go.id/kppn/lahat/id/component/content/article/309-artikel/3005-efektivitas-dan-efisiensi-pengelolaan-anggaran-pendapatan-dan-belanja-negara.html?Itemid=776>. 2 Januari 2025 (14:25).
- Purba, R.B. 2023. Teori Akuntansi: Sebuah Pemahaman Untuk Mendukung Penelitian di Bidang Akuntansi. CV Merdeka Kreasi Group. 1st ed. Medan.
- Bastian, I. 2010. Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar. 3rd ed. Erlangga. Jakarta.
- Mahendra, R. 2019. Strategi Pengendalian Biaya (Cost Control). <https://id.linkedin.com/pulse/strategi-pengendalian-biaya-cost-control-rendi-mahendra>. 21 November 2024 (12:02).
- Ratnasari, G. A. I. 2022. Tiga Jenis Pengawasan. <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowledge/tiga-jenis-pengawasan-d6e63101/detail/>. 22 November 2024 (09:42).
- Halim, A. dan Iqbal, M. 2012. Pengelolaan Keuangan Daerah. 3rd ed. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Biswan, A. T. dan Grafianti, I. D. 2021. Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Pembendaharaan* 2(1):36.
- Sirait, L. R. N. et al. 2022. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Keuangan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kepulauan Mentawai. *Pareso Jurnal* 4(1):183.
- Saputra, G. A. B. dan Sujana, E. 2021. Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengawasan

- Preventif Dan Pengawasan Detektif Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Pada OPD di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi (JIMAT)* 12(2):379.
- Arisanti, I. 2023. *Ekonomi Manajerial*. Infes Media. Bali.
- Hadiqoh, I. 2017. Pengaruh Penerapan Pengendalian Biaya dan Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Terhadap Sisa Hasil Usaha. *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 8(1):52.
- Mahfiza. 2016. Pengaruh Pengawasan Fungsional Terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Ekonomi Islam* 12(1):172.
- Novita, R. L. TH. 2014. Pengaruh Pengawasan Fungsional terhadap Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Skripsi. Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Nugroho, L. S. 2016. Pengaruh Pengawasan Preventif dan Pengawasan Fungsional Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan). Naskah Publikasi. Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. 1st ed. CV Alfabeta. Bandung.
- Janah, C. C. 2019. Evaluasi Kewajiban Perpajakan PPh Badan (Studi Kasus Pada Perusahaan Konstruksi PT Cakra Perkasa Utama). Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Novita, A. 2021. Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengawasan Preventif Dan Pengawasan Detektif Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Pada OPD di Kota Surabaya. Skripsi. Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Nugroho, L. S. 2016. Pengaruh Pengawasan Preventif dan Pengawasan Fungsional Terhadap Efektivitas Pengendalian Anggaran Keuangan Daerah (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Grobogan). Naskah Publikasi. Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Astuti, I. R. D. 2022. Pengaruh Akuntabilitas, Pemahaman Standar Akuntansi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan Keuangan Pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kauman. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Ponorogo. 111-112.
- Wulandari, T. 2020. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Jakarta. 34-35 dan 85-86.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sanaky, M. M. 2021. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keterlambatan Pada Proyek Pembangunan Gedung Asrama MAN 1 Tulehu Maluku Tengah. *Jurnal Simetrik* 11(1):433.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. Universitas Diponegoro. Semarang.