

**PENGARUH KUALITAS ANGGARAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAHAN KOTA JAMBI**

**Sugiharto<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup>*Alumni Magister Ilmu Akuntansi FEB Universitas Jambi*

**ABSTRACT**

*The research goal is to analyze and demonstrate empirically on Effect of Budget and Budgetary Control Quality Organizational Effectiveness Against Government within the City of Jambi either partially or simultaneously and determine the amount of the impact or effect of the Budget and Budgetary Control Quality Organizational Effectiveness Against Government within the City of Jambi. Techniques or methods used in data collection in the study with the technique or method of purposive random sampling ( purposive sampling / Judgement ) conducted by survey method by distributing research instruments / questionnaires to the respondents with a list of questions / questionnaire , further explanation is given orally, in addition to the also carried out interviews with 39 respondents from the Government on education in the work environment where every SKPDs City of Jambi taken 5 of the respondents as the study sample, obtained from distributing questionnaires or quoesitioner with total 195 questionnaire respondents . Distribution of 195 questionnaires , 163 were returned , which can not be processed 32 , and the data that can be processed is 158 questionnaire. Based on calculations of data analysis program SPSS 20 , the description of the results obtained in testing the hypothesis that a partial ( t-test ) , it is known that the partial hypothesis 1.1 which states that the quality of the budget significantly affect the effectiveness of government organizations and the city of Jambi 1.2 hypothesis which states control budget significantly affect organizational effectiveness Jambi city government is evidenced by the value of the t-test at  $\alpha$  0.05 is above 1,725 t count on the quality of budgetary control budgetary 6.670 and 6.195 and simultaneous hypothesis testing ( test - F ) , it is known that simultaneous hypothesis 2 stated that the quality of budget and budgetary control significantly affects organizational effectiveness Jambi city government is proved by the calculated value of the F - test results on  $\alpha$  - F 3.14 0.05 above is 163.627 . The role of the quality of budget and budgetary control that influence organizational effectiveness in the provincial city administration has been shown by the evidence that the factors contained in the variable quality of budget and budgetary control is able to significantly positively encourages the creation of organizational effectiveness . If an increase in the quality and budget control simultaneously ( concurrently ) it will improve organizational effectiveness indicators Jambi city government.*

*Key words: Quality Budget , Budgetary Control and Organizational Effectiveness*

**ABSTRAK**

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris tentang Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi baik secara partial maupun simultan dan mengetahui besaran dampak atau Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi tersebut. Teknik atau cara yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian dengan tehnik atau metode *Purposive Random Sampling (Sampling Purposive/Judgement)* dilakukan dengan metode survey dengan penyebaran instrumen penelitian / kuesioner kepada responden dengan memberikan daftar pertanyaan / angket, selanjutnya diberikan penjelasan secara lisan, disamping itu juga dilakukan wawancara terhadap responden yang berasal dari 39 SKPD di lingkungan kerja Pemerintahan Kota Jambi dimana setiap SKPD diambil 5 orang responden sebagai sampel penelitian, diperoleh dari penyebaran angket atau quoesitioner dengan total keseluruhan angket 195 responden. Dari 195 sebaran questioner, yang kembali 163, yang tidak bisa diolah 32, dan data yang bisa diolah adalah 158 questioner. Berdasarkan analisis data pada perhitungan program SPSS 20, diperoleh hasil secara deskripsi yaitu bahwa pengujian hipotesis secara partial (Uji-t) maka diketahui bahwa secara parsial hipotesis 1.1 yang menyatakan bahwa kualitas anggaran secara signifikan mempengaruhi

efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi dan hipotesis 1.2 yang menyatakan pengendalian anggaran secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah terbukti dengan nilai uji-t pada  $\alpha$  0,05 diatas 1.725 yaitu t-hitung pada kualitas anggaran 6,670 dan pengendalian anggaran 6,195 dan pengujian hipotesis secara simultan (Uji-F) maka diketahui bahwa secara simultan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kualitas anggaran dan pengendalian anggaran secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah terbukti dengan nilai F-hitung pada hasil uji-F pada  $\alpha$  0,05 diatas 3,14 yaitu 163,627. Peran serta kualitas anggaran dan pengendalian anggaran yang mempengaruhi efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan kota Jambi telah ditunjukkan oleh bukti-bukti bahwa faktor-faktor yang terdapat dalam variabel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran mampu secara signifikan positif mendorong terciptanya efektivitas organisasinya. Apabila terjadi peningkatan kualitas dan pengendalian anggaran secara serentak (bersamaan) maka akan meningkatkan indikator efektivitas organisasi pemerintahan Kota Jambi.

Kata Kunci : Kualitas Anggaran, Pengendalian Anggaran dan Efektivitas Organisasi.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan paradigma dalam hal pengelolaan Sistem pemerintahan Daerah yang diwujudkan melalui kebijakan otonomi daerah dan perimbangan keuangan pusat dan daerah, sejak awal era reformasi telah diatur dalam satu paket undang-undang yaitu Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Hal-hal yang mendasar dalam undang-undang ini adalah kuatnya upaya untuk mendorong pemberdayaan masyarakat, pengembangan prakarsa dan kreativitas, peningkatan peran serta masyarakat, dan pengembangan peran dan fungsi DPRD.

Undang-undang ini memberikan otonomi secara penuh kepada daerah kabupaten dan kota untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan menurut prakarsa dan aspirasi masyarakatnya. Artinya, hingga saat daerah sudah diberi kewenangan penuh untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan daerah. Pemberian otonomi daerah diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas sektor publik di Indonesia. Dengan otonomi, Daerah dituntut untuk mencari alternatif sumber pembiayaan pembangunan tanpa mengurangi harapan masih adanya bantuan dan bagian (*sharing*) dari Pemerintah Pusat dan menggunakan dana publik sesuai dengan prioritas dan aspirasi masyarakat.

Dengan terjadinya krisis multidimensional yang pernah melanda bangsa Indonesia telah memberikan kesadaran akan pentingnya gagasan penataan kembali sistem otonomi daerah bertolak dari pemikiran untuk menjamin terjadinya efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan demokratisasi nilai-nilai kerakyatan dalam praktik penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Dalam rangka upaya untuk memantapkan kemandirian Pemerintah Daerah yang dinamis dan bertanggung jawab, serta mewujudkan pemberdayaan dan otonomi daerah dalam lingkup yang lebih nyata, maka diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan profesionalisme sumber daya manusia dan lembaga-lembaga publik di daerah dalam mengelola sumber daya daerah. Upaya-upaya untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya daerah harus dilaksanakan secara komprehensif dan terintegrasi mulai dari aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga otonomi yang diberikan kepada daerah akan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara praktiknya, Pemerintah Daerah dituntut mampu menciptakan sistem manajemen yang mampu mendukung operasionalisasi pembangunan daerah. Salah satu aspek dari pemerintahan daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran Daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi Pemerintah Daerah.

Konsekuensi logis pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 menyebabkan perubahan dalam manajemen keuangan daerah. Perubahan tersebut antara lain adalah perlunya dilakukan *budgeting reform* atau reformasi anggaran. Reformasi anggaran meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Berbeda dengan UU No. 5 tahun 1974, proses penyusunan, mekanisme pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah menurut UU No. 22 tahun 1999 adalah tidak diperlukannya lagi pengesahan dari Menteri Dalam Negeri untuk APBD Propinsi dan pengesahan Gubernur untuk APBD Kabupaten/Kota, melainkan cukup pengesahan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) melalui Peraturan Daerah (Perda).

Bergesernya paradigma manajemen pemerintahan dalam dua dekade terakhir yaitu dari berorientasi proses menjadi berorientasi hasil telah ikut mereformasi sistem pengelolaan keuangan negara baik di negara maju maupun negara berkembang, termasuk Indonesia. Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia yang diawali dengan keluarnya Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara telah membawa banyak perubahan mendasar dalam pengelolaan keuangan negara. Perubahan mendasar tersebut diantaranya adalah diperkenalkannya pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dalam penyusunan anggaran pemerintah.

Sejalan dengan itu, dalam, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah membuka peluang bagi daerah untuk mengembangkan dan membangun daerahnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing. Kedua undang-undang ini membawa konsekuensi bagi daerah dalam bentuk pertanggungjawaban atas pengalokasian dana yang dimiliki dengan cara yang efektif dan efisien. Pengalokasian dana yang efektif mengandung arti bahwa setiap pengeluaran yang dilakukan pemerintah mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan strategik yang dimuat dalam dokumen perencanaan strategik daerah. Sedangkan, pengalokasian dana yang efisien mengandung arti

bahwa pencapaian sasaran dan tujuan strategik tersebut telah menggunakan sumber daya yang paling minimal dengan tetap mempertahankan tingkat kualitas yang direncanakan. Pengalokasian pengeluaran yang efektif dan efisien tersebut dapat diwujudkan dengan penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dalam penyusunan anggaran pemerintah daerah.

Pada dasarnya anggaran kinerja merupakan suatu sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik. Hal ini sudah menjadi kebutuhan masyarakat daerah untuk menyelenggarakan otonomi secara luas, nyata dan bertanggung jawab dan otonomi daerah harus dipahami sebagai hak atau kewenangan masyarakat daerah untuk mengelola dan mengatur urusannya sendiri. Aspek atau peran pemerintah daerah tidak lagi merupakan alat kepentingan pemerintah pusat belaka melainkan alat untuk memperjuangkan aspirasi dan kepentingan daerah.

Pengendalian anggaran terhadap Penerimaan dan pengeluaran daerah (APBD) harus selalu dilakukan dengan cara membandingkan antara yang dianggarkan dengan yang dicapai dan perlu dilakukan analisis *varians* (selisih) terhadap penerimaan dan pengeluaran daerah agar dapat sesegera mungkin dicari penyebab timbulnya *varians* dan tindakan antisipasi ke depan.

Salah satu alat untuk memfasilitasi terciptanya transparansi dan akuntabilitas publik adalah melalui penyajian Laporan Keuangan Pemerintah Daerah yang komprehensif. Dalam era otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, pemerintah daerah diharapkan dapat menyajikan laporan keuangan yang terdiri atas Laporan Perhitungan APBD (Laporan Realisasi Anggaran), Nota Perhitungan APBD, Laporan Aliran Kas, dan Neraca. Laporan keuangan tersebut merupakan komponen penting untuk menciptakan akuntabilitas sektor publik dan merupakan salah satu alat ukur kinerja finansial pemerintah daerah. Laporan keuangan merupakan komponen penting untuk menciptakan akuntabilitas sector public dan salah satu alat untuk penilaian kinerja unit. Disamping itu, pertanggungjawaban laporan keuangan merupakan dasar untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, dampak penerapan system anggaran berbasis kinerja perlu dikaji lebih lanjut.

Sebagai bentuk akuntabilitas pemerintah dalam pengelolaan dana publik, anggaran dari mulai perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan Masyarakat, Sehingga pada akhirnya anggaran

tersebut dapat dievaluasi dan diukur keberhasilannya apakah telah sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.

Selanjutnya permasalahan efektivitas kerja organisasi juga tidak terlepas dari bagaimana manajemen melakukan pengendalian kerja terhadap semua aspek organisasi, termasuk dalam pengendalian program kerjanya. Pengendalian yang merupakan suatu proses dan sebagai alat control untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi masalah yang terjadi dalam organisasi untuk segera diatasi sehingga semua pekerjaan dapat direalisasikan sesuai dengan rencana.

Proses penyusunan anggaran kinerja termasuk dalam hal pengendalian pelaksanaan kerjanya sangat tergantung pada kualitas dari sumber daya manusianya. Jika kemampuan sumber daya manusianya terbatas, kemungkinan besar hasil dari program-program kerja menjadi tidak efektif dan efisien. Program pendidikan dan pelatihan menjadi bagian yang penting untuk meningkatkan kemampuan sekaligus menggerakkan dan merangsang semangat kerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu pendekatan kinerja disusun untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik (Nordriawan, dkk, 2009; 27)

Ketika perubahan sistem politik menuju ke arah sistem yang demokratis, maka efisiensi dan efektivitas menjadi parameter keberhasilan dalam pelaksanaan otonomi daerah yang lebih demokratis dan bertanggung jawab. Melalui pemberdayaan politik rakyat, maka Pemerintah Indonesia menerapkan desentralisasi secara luas dengan memberikan otonomi kepada pemerintah daerah. Bahwa dengan perubahan sistem politik menuju ke arah sistem demokratis tentu akan membawa dampak yang cukup luas bagi daerah kabupaten/dan kota yakni : (a) bertambahnya beban/ tanggung jawab bagi daerah sehingga berakibat pada makin besarnya dana yang harus disediakan untuk menyelenggarakan pemerintahan. (b) daerah dituntut untuk meninjau dan menata kembali organisasi dan manajemen pemerintah daerah termasuk meningkatkan kualitas sumber daya aparat. (c) menggali dan melihat kembali potensi pendapatan daerah untuk menjadi sumber pendapatan yang potensial dan berkesinambungan bagi pemerintah kabupaten/kota, sebagaimana dijelaskan oleh Pratikno dan Lay dalam Maryati (2002 : 2)

Dari hasil penelitian yang disampaikan oleh Robinson (Tahun 2006) yang melakukan penelitian

di DPRD Kabupaten dan kota se Propinsi Bengkulu, bahwa secara bersama-sama, kejelasan anggaran, evaluasi anggaran, dan keakuratan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengawasan anggaran. Sedangkan hasil uji interaksi menunjukkan bahwa pengetahuan tentang anggaran tidak berpengaruh signifikan dalam hubungan antara kualitas anggaran dan efektivitas pengawasan anggaran, tetapi pengetahuan tentang anggaran berpengaruh signifikan secara langsung terhadap efektivitas pengawasan anggaran.

Sejalan dengan fenomena diatas, Utari (2009) dalam penelitiannya di Kabupaten Temanggung Propinsi Jawa Tengah, menyatakan bahwa dalam praktek penyusunan anggaran masih banyak ditemukan gejala penggunaan pendekatan traditional budget atau line item, antara lain adanya pencantuman indikator kinerja (*input, output dan outcome*), yang tidak jelas ukuran dan standar biayanya. Dengan kata lain proses penyusunan anggaran belum menggunakan Sistem anggaran berbasis kinerja. Hal ini berdampak pada kualitas pelaporan penggunaan anggaran. Lucyanda dan Sari (2009) menemukan bukti bahwa kualitas anggaran dipengaruhi oleh akuntabilitas publik, partisipasi masyarakat dan transparansi anggaran. Cipta (2011) menyimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja belum terpenuhi.

Dengan meninjau pada aspek akuntabilitas akuntansi, Herawati (2011) menyatakan hasil penelitian di Instansi Pemerintahan Kota Jambi bahwa secara simultan pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah mempunyai pengaruh positif signifikan. Secara parsial yang memiliki pengaruh negatif yaitu Kejelasan sasaran anggaran dan Pengendalian akuntansi. Namun penelitian ini belum melihat tentang kualitas dan kinerja serta pengendalian anggaran sebagai salah satu indikator efektivitas kerja di Pemerintahan Kota Jambi terlebih jika dilihat dari kepiawaian pengelolaan keuangan dilingkungan yang bersangkutan.

Selanjutnya Asmoko (2006) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap efektivitas pengendalian keuangan dan kinerja. Alim (2008) juga mengungkapkan bahwa partisipasi, sasaran, revisi dan evaluasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, termasuk kecukupan anggaran ikut mempengaruhi kinerja manajerial (Sinuraya, 2009). Kinerja manajerial. Ramandei (2009) menambahkan variabel karakteristik sasaran anggaran dan sistem pengendalian Intern mempengaruhi Kinerja Manajerial.

Dari beberapa penelitian tentang faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi terdiri dari Karakteristik organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, dan faktor produksi (Abidin, 2002), Partisipasi anggaran dan keterlibatan kerja (Rahman dan Supomo, 2003), struktur, iklim organisasi dan kepemimpinan (Chabib, 2006), motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai (Purnomo, 2006), budaya organisasi (Wijaya, 2007), Partisipasi dan profesionalisme aparat (Santoso, 2009), restrukturisasi organisasi (Primasari, 2011) dan formasi pegawai, sumber daya manusia, struktur organisasi, anggaran, sekretaris non PNS dan sarana prasarana (Fitha, 2011) serta Iklim organisasi, etos kerja, disiplin kerja (Syahiruddin, 2012).

Berhubungan dengan Laporan Keuangan Pertanggung Jawaban yang terkait dengan kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), *Fokus Jambi.Com* menginformasikan bahwa sebanyak 11 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Jambi mendapat catatan khusus oleh DPRD setempat dalam rapat paripurna pertanggungjawaban Wali Kota Jambi tanggal 5 Mei 2013 lalu. Disebutkan bahwa ke-11 SKPD tersebut dalam tahun 2012 kerjanya belum maksimal, tergambar banyak target yang belum tercapai. 11 SKPD tersebut di antaranya adalah, Dinas Pasar, Dinas Kesehatan, Dinas Perhubungan, Dinas PU dan sejumlah SKPD lainnya. SKPD-SKPD tersebut mendapatkan nilai negatif, sehingga visi dan misi 'Bernas' masih jauh dari keberhasilan. (Laporan *Fokus Jambi.com Download* 28 mei 2013 jam 07.30 wib)

Hambatan dan masalah diatas tentunya dapat berdampak pada pelaksanaan tugas pokok organisasi menjadi tidak efektif terlebih jika proses penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak didukung oleh kualitas sumber dayanya. Jika kemampuan SDM-nya terbatas, kemungkinan besar hasil dari program-program kerja menjadi tidak efektif dan efisien.

Dari hasil pengamatan pada survei pra penelitian yang peneliti lakukan dengan jajak pendapat dan menyebarkan 30 kuesioner kepada 30 orang responden (pegawai) yang disebar secara acak di berbagai SKPD termasuk Kantor Kecamatan dilingkungan Pemerintahan Kota Jambi pada minggu ketiga Januari 2013, ditemukan bahwa dari ke-30 responden 21 orang kurang yakin akan keberhasilan penerapan anggaran berbasis kinerja bisa dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan ( 9 responden yakin berhasil), terdapat 7 orang yang merasa tidak mampu untuk mengendalikan program-program secara baik (23 orang merasa mampu), 10 orang menyatakan bahwa efektivitas dan kualitas kerja pegawai adalah cukup baik (20 orang menyatakan kurang baik) dan 6 orang menyatakan kemampuan kualitas SDM

dalam melaksanakan program kerja secara tepat sasaran dan efisien adalah cukup baik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang mengkaji dan membahas lebih lanjut mengenai Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Jambi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang penelitian diatas, penelitian mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

- a Apakah Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara parsial ?
- b Apakah Pengendalian Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara simultan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas yang sekaligus membatasi ruang lingkup penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris tentang Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara parsial.
- b Untuk menganalisis Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara simultan.

## 1.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Anggaran merupakan suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1996). Sedangkan dalam penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah dan ini akan berdampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang langsung mempunyai hubungan dengan penyusunan anggaran.

Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran dapat berperan sebagai

perencanaan dimana anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana keuangan organisasi dimasa yang akan datang. Kedua, anggaran juga dapat berperan sebagai kriteria kinerja dimana anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

Anggaran merupakan alat yang dapat dipakai untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Chow *et al.*, 1988). Di samping itu anggaran juga merupakan alat untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi manajer (Kennis, 1979).

Dalam studi yang dilakukan Swieringa dan Moncur (1975) ditemukan bahwa karakteristik anggaran sangat dibutuhkan untuk menentukan diterimanya sebuah anggaran oleh *budgetees*. Mereka juga mengatakan bahwa dorongan akan meningkat apabila anggaran yang diterima itu lebih akurat, lebih rasional dan lebih terkendali, sehingga menumbuhkan partisipasi yang tinggi. Terkait dengan fungsi anggaran sebagai sistem pengendalian maka bagi pihak yang melakukan pengawasan terhadap anggaran tersebut, akan lebih efektif bagi mereka dalam menjalankan fungsi pengawasannya ketika anggaran tersebut memenuhi kriteria akurat, rasional dan terkendali.

Kinerja keuangan pemerintah daerah adalah kemampuan suatu daerah untuk menggali dan mengelola sumber-sumber keuangan asli daerah dalam memenuhi kebutuhannya guna mendukung berjalannya sistem pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan daerahnya dengan tidak tergantung sepenuhnya kepada pemerintah pusat dan mempunyai keleluasaan di dalam menggunakan dana-dana untuk kepentingan masyarakat daerah dalam batas-batas yang ditentukan peraturan perundangundangan (Syamsi,1986: 199).

Larry D Stout (1993) dalam Bastian (2006:275) menyatakan bahwa Pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Menurut James B. Whittaker (1993) dalam Akuntansi Sektor Publik (Bastian 2006:275) diyatakan bahwa Pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Anggaran berbasis kinerja adalah suatu system anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Dengan pengertian tersebut konsekuensinya adalah bahwa setiap alokasi dana harus diukur hasil yang hendak dicapai dari input yang ditetapkan, sehingga

keberhasilan pelaksanaan anggaran berdasarkan pencapaian dan dalam suatu pelaksanaan program.

Dalam organisasi pemerintahan, pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk membantu memperbaiki kinerja instansi, memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik oleh organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Organisasi sektor publik (Pemerintah) merupakan organisasi yang bertujuan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya, misalnya dalam bidang pendidikan, kesehatan, keamanan, penegakan hukum, transportasi dan sebagainya. Pelayanan publik diberikan karena masyarakat merupakan salah satu *stakeholder* organisasi sektor publik. Sehingga pemerintah tidak hanya menyampaikan laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah pusat saja, tetapi juga kepada masyarakat luas.

Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan tujuan hasil yang dicapai, sehingga efektivitas memberikan kontribusi terhadap kegiatan yang dicapai. Menurut pendapat Mahmudi dalam bukunya Manajemen Kinerja Sektor Publik mendefinisikan pengertian dari pada efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”. (Mahmudi, 2005:92)

Efektivitas dalam suatu organisasi bukan suatu benda, atau suatu tujuan, atau suatu karakteristik dari *output* atau perilaku organisasi, tetapi cukup suatu pernyataan dari relasi-relasi di dalam dan di antara jumlah yang relevan dari organisasi tersebut. Suatu organisasi yang efektif adalah yang dapat membuat laporan tentang dirinya dan aktivitas-aktivitasnya menurut cara-cara dalam jumlah-jumlah tersebut dapat diterima. Pandangan ini memahami efektivitas sebagai proses negosiasi yang terus menerus, ketimbang sebagai sesuatu yang diproduksi. Proses yang dipakai oleh para pimpinan instansi untuk menetapkan efektivitas organisasi mencakup pengamatan terhadap lingkungan yang terus menerus guna menjamin

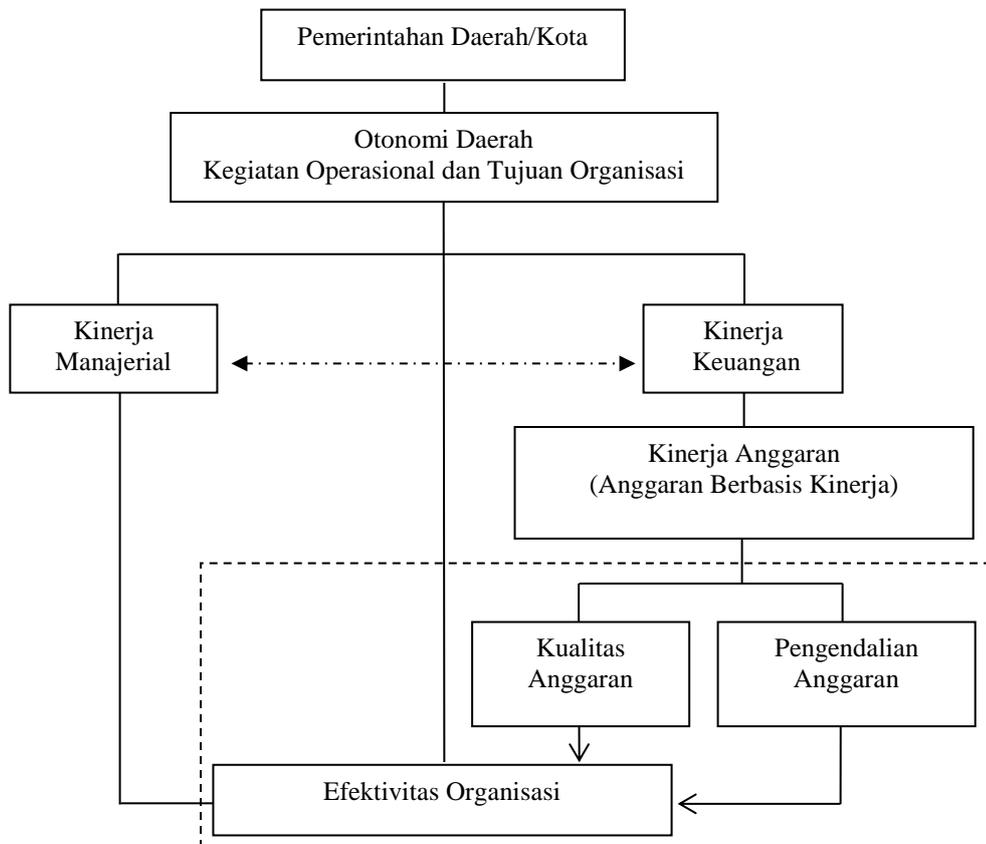
bahwa *output-output* organisasi yang dipakai oleh seorang anggota kelompok dapat diterima.

Pengelolaan Sistem pemerintahan Daerah yang diwujudkan melalui kebijakan otonomi daerah dan perimbangan keuangan pusat dan daerah, sejak awal era reformasi telah diatur dalam satu paket undang-undang yaitu Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Undang-undang ini memberikan otonomi secara penuh kepada daerah kabupaten dan kota untuk membentuk dan melaksanakan kebijakan menurut prakarsa dan aspirasi masyarakatnya. Artinya, hingga saat daerah sudah diberi kewenangan penuh untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan daerah. Pentingnya gagasan penataan sistem otonomi daerah bertolak dari pemikiran untuk menjamin terjadinya efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan demokratisasi nilai-nilai kerakyatan dalam praktik penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Anggaran yang tepat dalam organisasi sudah menjadi keharusan bila organisasi ingin efektif. Organisasi tidak mungkin efektif bila anggaran tidak mendukung keberadaan organisasi tersebut. Demikian juga dengan pengendalian, untuk menghasilkan efektivitas organisasi yang terbaik dibutuhkan pengendalian yang tepat. Penganggaran Berbasis Kinerja didefinisikan sebagai suatu metode penganggaran bagi manajemen untuk mengaitkan setiap pendanaan yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dari keluaran tersebut. Keluaran dan hasil tersebut dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja. Sedangkan bagaimana tujuan itu dicapai, dituangkan dalam program diikuti dengan pembiayaan pada setiap tingkat pencapaian tujuan (Anggarini dan Puranto, 2010).

Berdasarkan uraian di atas diperoleh penjelasan tentang kerangka pemikiran secara skematis penulis gambarkan sebagai berikut :

**Gambar. 1**  
**Kerangka Pemikiran**  
**Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran**  
**Terhadap Efektivitas Organisasi**



**Keterangan :**

- ◄--► Hubungan Kerja
- Area penelitian
- > Pengaruh

Dari kerangka pemikiran diatas dan sesuai dengan rumusan masalah serta tujuan penelitian ini maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis berikut :

a. Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Efektivitas Organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi.

H<sub>1.1</sub> *Kualitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara parsial.*

H<sub>1.2</sub> *Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi secara parsial.*

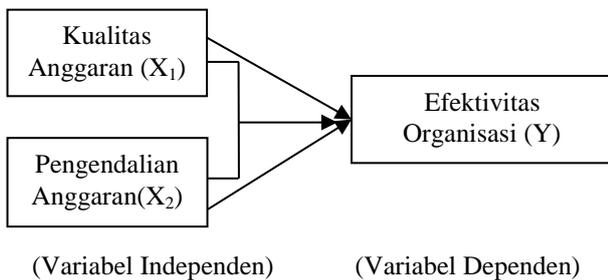
b. Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Berpengaruh Terhadap Efektivitas Organisasi di

lingkungan Pemerintahan Kota Jambi Secara Simultan.

H<sub>2</sub> : *Kualitas anggaran dan pengendalian anggaran berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan Kota Jambi secara simultan.*

Dari Hipotesis diatas, penulis mengelompokan kualitas anggaran menjadi variabel bebas 1 (X<sub>1</sub>) dan pengendalian anggaran menjadi variabel bebas 2 (X<sub>2</sub>) yang mempengaruhi efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (Y) yang rumuskan dalam model penelitian pada gambar 2 berikut ini :

**Gambar. 2**  
**Model Penelitian**  
**Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Terhadap Efektivitas Organisasi**



## 2. PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Lingkungan Pemerintahan Kota Jambi yang terdiri dari 39 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Jambi meliputi :

- a Dua sekretariat, yaitu ; Sekretariat Daerah Kota dan Sekretariat DPRD,
- b 8 Badan yaitu ; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Lingkungan Hidup, Badan Ketahanan Pangan dan Penyuluhan, Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana, Badan Pemberdayaan Masyarakat, Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat; Badan Kepegawaian Daerah; dan Badan Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi.
- c 15 Dinas yaitu: Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial dan Tenaga Kerja, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Perhubungan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Tata Ruang dan Perumahan; Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah; Dinas Pemuda Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata; Dinas Pendapatan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan; Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan; Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman; Dinas Pemadam Kebakaran dan Dinas Pengelola Pasar.
- d 4 kantor yaitu ; Kantor Pelayanan Terpadu; Kantor Pengelola Parkir; Kantor Pengelola Data Elektronik; dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
- e 8 kecamatan yaitu ; Danau Teluk, Jambi Selatan, Jambi Timur, Jelutung, Kota Baru, Pasar Jambi, Pelayangan dan Telanaipura, dan
- f dua Instansi lain yaitu ; Inspektorat kota dan Rumah Sakit Umum Daerah H.Abdul Manap. Sedangkan unsur muspida telah masuk dalam bagian struktur organisasi Pemerintahan Kota

Jambi dan dibentuk dalam Surat Keputusan secara Struktural Organisasi Pemerintahan Kota Jambi.

Dari ke-39 SKPD Kota Jambi tersebut, jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian adalah 5 orang dari setiap SKPD, sehingga jumlah seluruh responden yang dijadikan sampel adalah 195 orang dengan pertimbangan ke-5 orang responden setiap SKPD tersebut secara representatif mempunyai hubungan yang erat dengan pertanggungjawab berwenang dibidang keuangan di masing-masing SKPD yaitu pimpinan, bendahara atau pemegang kas dan kepala bagian keuangan dan dua orang staf bidang keuangan.

Berdasarkan kealamiah tempat penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian survey. Metode survey digunakan untuk mencari pengaruh perlakuan tertentu (Sugiyono, 2012 : 6). Selanjutnya metode penelitian yang digunakan dalam penelitian dengan pendekatan survey ini adalah metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan Statistik (Sugiyono, 2012 : 7)

Pada dasarnya efektivitas organisasi selalu diukur dengan ada tujuan dimana pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit. Faktor lain yang digunakan untuk mengukur keberhasilan efektivitas organisasi adalah integrasi dan adaptasi. Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi. Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja.

Bertitik tolak dari ukuran tersebut kiranya pencapaian efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintahan Kota Jambi bisa terlaksana dengan baik. Hasil yang didapat dalam penelitian ini telah menunjukkan hasil yang cukup baik namun tetap perlu ditingkatkan lagi dengan cara penyesuaian pada pemanfaatan faktor lingkungan eksternal dan data kualitatif serta penjaminan mutu kerja berdasarkan kualitas, sehingga ketiga faktor utama efektivitas seperti pencapaian tujuan, intergrasi dan adaptasi terprogram dan terlaksana dengan baik.

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per kontrak (*contract*) dan skor total seluruh item. Dalam output SPSS, analisis item/butir tersebut dinyatakan sebagai *Corrected Item-Total Correlation* dan batas kritis untuk menunjukkan

item yang valid pada umumnya adalah 0,30. Sehingga nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30 menunjukkan item yang valid/sahih (Ghozali, 2005).

Dari hasil perhitungan program SPSS, diketahui bahwa data sampel tentang kualitas anggaran, pengendalian anggaran dan efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah valid atau sah yang artinya bahwa data sampel tersebut bisa digunakan sebagai data empiris yang bisa diteliti. Untuk jelasnya hasil validitas ditunjukkan oleh tabel 1 berikut :

**Tabel. 1**  
**Validitas Data Sampel Kualitas Anggaran, Pengendalian Anggaran dan Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	158	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	158	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.  
Sumber : data diolah,2013

Berdasarkan pengukuran dari nilai *Corrected Item-Total Correlation* ditemukan bahwa validitas data sampel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran pemerintahan kota Jambi adalah valid dengan nilai *Corrected Item-Total*

*Correlation* di atas 0,30 yaitu masing-masing kualitas anggaran 0,807, pengendalian anggaran 0,792, dan efektivitas organisasi 0,820 seperti tabel 2 berikut :

**Tabel. 2**  
**Pengukuran Validitas Data Sampel Kualitas Anggaran, Pengendalian Anggaran dan Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi**  
**Berdasarkan nilai *Corrected Item-Total Correlation***

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kualitas_Angg	84,5633	81,369	<b>,807</b>	,657	,856
Kendali_Angg	108,6646	170,887	<b>,792</b>	,646	,735
Efek_Organisasi	126,0886	192,922	<b>,820</b>	,679	,778

Sumber : data diolah,2013

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item

pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Ambang batas koefisien alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah >0,6 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995).

Dari hasil perhitungan program SPSS, diketahui bahwa data sampel tentang kualitas anggaran, pengendalian anggaran dan efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah Reliabel

(handal) yang ditunjukkan dengan koefisien *alpha cronbach* sebesar 0,839 > 0,6 seperti ditampilkan pada tabel 3 berikut :

**Tabel. 3**  
**Reliabilitas Data Sampel Kualitas Anggaran, Pengendalian Anggaran dan Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,906	3

Sumber : Data diolah, 2013

**b. Pengujian Asumsi Klasik**

**1) Uji Normalitas**

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Dengan kata lain Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model

regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan teknik *Uji Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S) dan sebagai dasar penolakan atau penerimaan keputusan normal tidaknya distribusi data ditetapkan pada taraf signifikan alpha 0,05. Data terdistribusi normal jika nilai probabilitas Z (normal) berada antara atau sama dengan 0 dan 1,96 atau  $Pr(0 \leq Z \leq 1,96)$ . Lihat tabel 4 diketahui :

**Tabel. 4**  
**Hasil Pengolah Data SPSS**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Kualitas_Angg	Kendali_Angg	Efek_Organisasi
N		158	158	158
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	75,0949	50,9937	33,5696
	Std. Deviation	9,46989	5,30652	4,28650
Most Extreme Differences	Absolute	,091	,138	,141
	Positive	,067	,115	,077
	Negative	-,091	-,138	-,141
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>		<b>1,143</b>	<b>1,739</b>	<b>1,776</b>
Asymp. Sig. (2-tailed)		,147	,005	,004

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pada tabel 4 diatas diketahui bahwa nilai Z pada uji Kolmogorov-Smirnov untuk masing-masing variabel kualitas anggaran 1,143 , pengendalian anggaran 1,739 dan efektivitas organisasi 1,776, ketiga angka lebih kecil dari 1,96 berarti bahwa data model tersebut terdistribusi normal.

dilakukan dengan diduganya korelasi (r) diatas 0,70 (Singgih Santoso, 1999:262).

Hasil yang diperoleh dari program SPSS tentang nilai uji multikolinearitas dijelaskan dalam tabel 5 berikut ini :

**2) Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi.. Metode untuk mendiagnose adanya *multicollinearity*

**Tabel. 5**  
**Hasil Pengujian Multikolinearitas**  
**Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran**  
**Terhadap Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi**

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensi n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kualitas_Angg	Kendali_Angg
1	1	2,989	1,000	,00	,00	,00
	2	<b>,008</b>	19,273	,79	,31	,02
	3	<b>,003</b>	31,342	,21	,69	,98

a. Dependent Variable: Efek\_Organisasi

Dari tabel 5 diketahui bahwa koefisien korelasi yang ditunjukkan oleh Eigenvalue adalah 0,008 dan  $0,003 < 0,7$  berarti bahwa pada model ini **tidak terdapat multikolinearitas** antar variabel independennya.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu juga untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi

ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil yang diperoleh dari program SPSS tentang nilai uji heteroskedastisitas dijelaskan dalam tabel 6 berikut ini :

**Tabel. 6**  
**Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**  
**Pengaruh Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran Terhadap Efektivitas Organisasi**  
**Pemerintahan Kota Jambi**

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24,2680	39,8049	33,5696	3,53108	158
Residual	-5,24342	6,66682	,00000	2,43014	158
Std. Predicted Value	-2,634	1,766	,000	1,000	158
Std. Residual	-2,144	<b>2,726</b>	,000	,994	158

a. Dependent Variable: Efek\_Organisasi

Dari tabel 6 diketahui bahwa Standar Residual menunjukkan angka maximum adalah 2,726 atau berada dibawah nilai kritis pada  $\alpha$  5% dan  $df=1$  yaitu 3,8414 ( $2,726 < 3,8414$ ) berarti bahwa residual model **tidak termasuk heteroskedastisitas**.

### 4) Uji Autokorelasi

Pengujian asumsi ke-empat dalam model regresi linier klasik adalah *autocorrelation*. Untuk menguji keberadaan *autocorrelation* dalam penelitian ini digunakan metode *Durbin-Watson test*, dimana angka-angka yang

diperlukan dalam metode tersebut adalah  $dl$ ,  $du$ ,  $4 - dl$ , dan  $4 - du$ . Jika nilainya mendekati 2 maka tidak terjadi autokorelasi, sebaliknya jika mendekati 0 atau 4 terjadi autokorelasi (+/-).

Informasi pada tabel 7 berikut ini diketahui bahwa nilai Durbin-Watson adalah 1,767. Nilai ini mendekati nilai 2 positif, artinya bahwa model regresi **tidak mengandung unsur autokorelasi** atau tidak terdapat hubungan yang sama pada setiap variabel baik variabel dependen maupun variabel independen.

**Tabel. 7**  
**Hasil Perhitungan SPSS Uji Autokorelasi**  
**Metode Durbin-Watson**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,674	2,44577	1,767

a. Predictors: (Constant), Kendali\_Angg, Kualitas\_Angg

b. Dependent Variable: Efek\_Organisasi

**c. Pengujian Statistik**

**1) Analisis Regresi**

Dari hasil perhitungan program SPSS, diketahui bahwa data sampel tentang pengendalian anggaran sebagai variabel

independent (bebas) dan efektivitas organisasi sebagai variabel dependent (Terikat) Pemerintahan kota Jambi diperoleh hasil regresi linear sebagaimana disajikan dalam tabel 8 berikut ini :

**Tabel. 8**  
**Persamaan Regresi**  
**Pengaruh Kualitas Anggaran, Pengendalian Anggaran**  
**dan Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,557	1,899		<b>,294</b>	,769		
1 Kualitas_Angg	,207	,031	,457	<b>6,670</b>	,000	,442	2,263
Kendali_Angg	,343	,055	,424	<b>6,195</b>	,000	,442	2,263

a. Dependent Variabel : Efek\_Organisasi

Sehingga Persamaan Regresi :  $Y = 0,557 + 0,0207 X_1 + 0,343 X_2$

Dimana :

- Y = Efektivitas Organisasi
- X<sub>1</sub> = Kualitas Anggaran
- X<sub>2</sub> = Pengendalian Anggaran
- a = konstanta
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi X<sub>1</sub>
- b<sub>2</sub> = koefisien regresi X<sub>2</sub>

Dari persamaan dijelaskan bahwa setiap 1 satuan kualitas anggaran menyebabkan perubahan sebesar 0,207 satuan efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi dan 1 satuan pengendalian anggaran menyebabkan perubahan sebesar 0,343 satuan efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi. Hubungan

variabel bebas dan variabel terikat adalah signifikan positif, ditunjukkan oleh p-value (sig.) 0,000 < α 5%.

Hasil analisis regresi pada tabel 8 di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi sebesar 0,207 untuk variabel Kualitas Anggaran dan 0,343 untuk variabel Penganggaran Anggaran dengan tingkat probabilitas 0,000 yang berarti signifikan (p < 0,05). Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran terhadap variabel efektivitas organisasi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas organisasi yang terjadi di lingkungan pemerintahan kota Jambi dipengaruhi oleh kualitas anggaran dan pengendalian anggarannya.

## 2) Nilai Determinasi ( $r^2$ )

Uji determinasi ( $r^2$ ) adalah hasil analisis regresi yang menunjukkan sifat persamaan regresi yang ada antara variabel bebas dan variabel terikat, semakin tinggi koefisien determinasinya maka persamaan regresi tersebut semakin baik. Hasil yang diperoleh dari program SPSS berupa tingkat persamaan sifat yang mampu dijelaskan oleh variabel independent terhadap variabel dependent ditunjukkan besaran nilai determinasinya dikemukakan dalam tabel diatas, diketahui nilai koefisien determinasinya yang ditunjukkan oleh  $r^2$  (R-Square) adalah **0,679** atau **67,9%**, hal ini berarti bahwa variabel bebas (kualitas anggaran dan pengendalian anggaran) mampu menjelaskan variabel terikat (efektivitas organisasi) Pemerintahan Kota Jambi adalah sebesar 67,9%, sedangkan sisanya 33,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model persamaan.

Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas organisasi yang tidak masuk dalam model persamaan atau diluar model persamaan ini meliputi karakteristik organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, dan faktor produksi (Abidin, 2002), Struktur organisasi, Iklim organisasi, dan kepemimpinan (Chatib, 2006), motivasi pegawai dan disiplin kerja (Purnomo, 2006), budaya organisasi (Wijaya, 2007), formasi pegawai, kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana (Fitha, 2011) dan Etos kerja serta disiplin kerja (Syahiruddin, 2012)

### d. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap masing-masing hipotesis yang diajukan dapat dilakukan dengan cara Uji signifikansi (pengaruh nyata) variabel independen ( $X_i$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ) baik secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji-t pada level 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel ( $\alpha$ ,  $n-k-1$ ), maka  $H_0$  ditolak; dan Jika  $t$ -hitung  $<$   $t$ -tabel ( $\alpha$ ,  $n-k-1$ ), maka  $H_0$  diterima.

Jika dilihat pada tabel diatas, diperoleh nilai  $t$  hitung kualitas anggaran sebesar 6,670 dan pengendalian anggaran sebesar 6,195 dengan signifikansi 0,000. Ternyata jauh lebih tinggi dari nilai  $t$  tabel (satu sisi atau  $\alpha/2=0,05$ ) adalah 1.725 (atau 6,670 dan 6,195  $>$  1.725) maka berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Secara parsial, Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi. Dengan demikian rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terjawab.

Hipotesis 1.1 ( $H_{1.1}$ ) yang menyatakan bahwa Kualitas Anggaran berpengaruh signifikan terhadap

Efektivitas organisasi Pemerintahan Kota Jambi adalah terbukti, hal ini ditunjukkan oleh :

- a Dukungan perilaku pelaksanaan yang memahami arti pentingnya kecakapan kerja tim dalam menyusun dan melaksanakan anggaran dengan melibatkan pihak manajemen dan partisipasi masyarakat.
- b Pemahaman arti pentingnya isi anggaran terutama yang berhubungan dengan realitas data dan tujuan anggaran, informasi kebijakan pemerintah, asas keadilan dan realisasi serta mekanisme anggaran yang sesuai dengan anggaran berbasis kinerja.
- c Ketersediaan dana dan pengelolaan yang efisien.
- d Anggaran mampu memberikan manfaat yang didukung oleh keterarahan program anggaran, sistem penilaian, motivasi dan tanggung jawab yang jelas serta pemanfaatan alat bantu pembelajaran dengan program tersusun dan terencana.

Namun ada beberapa hal atau faktor yang perlu ditingkatkan lagi agar kualitas anggaran di pemerintahan kota Jambi lebih terjamin dan dapat ditingkatkan yaitu :

- a Partisipasi dan dukungan masyarakat dalam penyusunan anggaran.
- b Tumbuhkan motivasi pelaksana dengan dasar asas keadilan anggaran
- c Terjaminnya kecukupan dana anggaran sampai seluruh program kegiatan terrealisasi.
- d Analisis tingkat kebutuhan pegawai perlu dilakukan agar manfaat anggaran tertuju pada semua pihak.

Hipotesis 1.2 ( $H_{1.2}$ ) yang menyatakan bahwa Pengendalian Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas organisasi Pemerintahan Kota Jambi adalah terbukti, hal ini ditunjukkan oleh :

- a Pencapaian tujuan yang tertib administrasi, tepat mutu dan tepat waktu serta tepat sasaran.
- b Pelaksanaan proses pengendali berjalan cukup baik mulai dari pembinaan pemegang kas/bendahara, laporan pertanggung jawaban, pengendalian kegiatan dilapangan dan secara priodik.
- c Setiap komponen yang melaksana fungsi pengendalian telah mampu mencegah penyimpangan penggunaan anggaran dan memperbaiki penyimpangan tersebut didukung oleh dinamisasi organisasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

Namun ada beberapa hal atau faktor yang perlu ditingkatkan lagi agar pengendalian anggaran

di pemerintahan kota Jambi lebih terjamin dan dapat ditingkatkan yaitu :

- a Ketepatan waktu pelaksanaan pengendalian dan pelaksanaan program anggaran.
- b Peranan rapat koodinasi eksternal perlu ditingkatkan lagi untuk mendukung koordinasi internal.
- c Dinamisasi organisasi perlu ditingkatkan terutama dengan menciptakan iklim, budaya dan komitmen organisasi yang kondusif demi terlaksananya sistem pengendalian yang baik.

Uji Simultan digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen adalah dengan menggunakan uji-F. Jika  $F\text{-hitung} > F\text{-tabel} (\alpha, k-1, n-1)$ , maka  $H_0$  ditolak; dan Jika  $F\text{-hitung} < F\text{-tabel} (\alpha, k-1, n-k)$ , maka  $H_0$  diterima. Untuk mengetahui besaran F hitung, dapat dilihat hasil olahan data dari program SPSS pada tabel 9 berikut :

**Tabel. 9**  
**Hasil Pengolah Data Program SPSS**  
**Pengujian Hipotesis secara Simultan (Uji-F)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,674	2,44577	,679	163,627	2	155	,000

Jika dilihat pada tabel 9 di atas, diperoleh nilai F hitung 163,627 dengan signifikansi 0,000. ternyata lebih tinggi dari nilai F tabel (satu sisi atau  $\alpha=0,05$ ) adalah 3,14 (atau  $163,627 > 3,14$ ) maka berada pada daerah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian rumusan masalah dan hipotesis penelitian ini terjawab, sehingga :

H2 : Kualitas Anggaran dan Pengendalian Anggaran berpengaruh yang signifikan terhadap Efektivitas Organisasi Pemerintahan Kota Jambi secara simultan

Peran serta kualitas anggaran dan pengendalian anggaran yang mempengaruhi efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan kota Jambi telah ditunjukkan oleh bukti-bukti bahwa faktor-faktor yang terdapat dalam variabel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran mampu secara signifikan positif mendorong terciptanya efektivitas organisasinya. Apabila terjadi peningkatan kualitas dan pengendalian anggaran secara serentak (bersamaan) maka akan meningkatkan indikator efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi.

### 3. KESIMPULAN DAN SARAN

#### 3.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab IV dan sesuai dengan rumusan dan tujuan serta hipotesis pada penelitian ini, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis deskripsi serta analisis regresi berganda dan

pengujian hipotesis secara parsial (Uji-t) maka diketahui bahwa secara parsial hipotesis 1.1 yang menyatakan bahwa kualitas anggaran secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi dan hipotesis 1.2 yang menyatakan pengendalian anggaran secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah terbukti dengan nilai uji-t pada  $\alpha 0,05$  diatas 1.725 yaitu t-hitung pada kualitas anggaran 6,670 dan pengendalian anggaran 6,195 . Dukungan perilaku pelaksanaan dalam menyusun anggaran, realitas data dan tujuan anggaran, informasi kebijakan pemerintah, asas keadilan dan realisasi serta mekanisme anggaran dan keterarahan program anggaran, sistem penilaian, motivasi dan tanggung jawab yang jelas serta pemanfaatan alat bantu pembelajaran, memberikan manfaat yang cukup baik dalam pencapaian kualitas anggaran. Sistem pengendalian juga didukung oleh Pencapaian tujuan yang tertib administrasi, tepat mutu dan tepat waktu serta tepat sasaran, pembinaan pemegang kas/bendahara, laporan pertanggung jawaban, pengendalian kegiatan dilapangan dan secara priodik, serta mencegah penyimpangan penggunaan anggaran dan memperbaiki penyimpangan tersebut didukung oleh dinamisasi organisasi dan rasa tanggung jawab yang tinggi.

- b Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis deskripsi serta analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis secara simultan (Uji-F) maka diketahui bahwa secara parsial hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kualitas anggaran dan pengendalian anggaran secara signifikan

mempengaruhi efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi adalah terbukti dengan nilai F-hitung pada hasil uji-F pada  $\alpha$  0,05 diatas 3,14 yaitu 163,627. Peran serta kualitas anggaran dan pengendalian anggaran yang mempengaruhi efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan kota Jambi telah ditunjukkan oleh bukti-bukti bahwa faktor-faktor yang terdapat dalam variabel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran mampu secara signifikan positif mendorong terciptanya efektivitas organisasinya. Apabila terjadi peningkatan kualitas dan pengendalian anggaran secara serentak (bersamaan) maka akan meningkatkan indikator efektivitas organisasi pemerintahan kota Jambi.

### 3.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas diketahui bahwa terdapat beberapa hal atau faktor yang harus dibenahi dalam mewujudkan efektivitas organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas anggaran dan pengendalian pada Pemerintahan kota Jambi yaitu :

- a Secara Teoritis, penelitian tentang kualitas anggaran dan pengendalian anggran yang mempengaruhi efektivitas organisasi perlu ditinjau tidak hanya dari aspek keuangan atan anggaran, masih ada faktor lain dari aspek yang berbeda yang mempengaruhi efektivitas organisasi mengingat dalam penelitian ini variabel kualitas anggaran dan pengendalian anggaran hanya 67,9% saja menjelaskan variabel efektivitas organisasi pada pemerintahan kota Jambi, sedangkan sisanya 33,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model persamaan. Faktor lain dapat ditinjau dari berbagai aspek termasuk aspek manajemen. Dan juga dukungan tehnik pengumpulan data populasi dapat memberikan hasil yang optimal atas penelitian ini.
- b Secara Praktis, ada baiknya pemerintahan kota Jambi khususnya atau pemerintahan daerah pada umumnya lebih memperhatikan beberapa faktor atau hal yang perlu ditingkatkan yaitu : Partisipasi dan dukungan masyarakat dalam penyusunan anggaran, asas keadilan anggaran, kecukupan dana anggaran, serta analisis tingkat kebutuhan pegawai, ketepatan waktu pelaksanaan pengendalian, peranan rapat koodinasi eksternal, dan dinamisasi yang kondusif supaya menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja secara lebih baik dengan pencapaian hasil yang lebih efektif dan efisien.

### DAFTAR REFERENSI

- Abidin, Zafar 2002, *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Propinsi Jawa Tengah*, Tesis, Un Dip Semarang
- Adi, Priyo Hari dan Ekaristi, Puspa Dewi. 2009, *Fenomena Ilusi Fiskal Dalam Kinerja Anggaran Pemerintah Daerah (Studi APBD Kabupaten dan Kota Se-Jawa Tengah)* Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia Volume 6 – Nomor 1, Juni 2009
- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 2003. *Anggaran Perusahaan*. BPFE, Yogyakarta.
- Anjarwati, Mei. 2012, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Di 51 SKPD Di Wilayah Tegal Dan Pemalang)*, Accounting Analysis Journal AAJ 1 (2) (2012)
- Alim, M. Nizarul. 2008, *Efektivitas Perpaduan Komponen Anggaran Dalam Prosedur Anggaran: Pengujian Kontinjensi Matching*, Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Vol. 10, No. 2, November 2008: 69-76
- Amir, Amri, Junaidi dan Yulmardi, 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Penerapannya*, Penerbit IPB Press, Bogor
- Anggarini, Yunita dan Puranto, B.Hendra. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja : Penyusunan APBD Secara Komprehensif*, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Ardiyos, (2010), *Kamus Besar Akuntansi*, Penerbit Citra Harta Prima, Jakarta.
- Arti, Agung Sugih. 2011, *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Akuntabilitas Dinas Pendidikan Kota Depok*, Tesis Universitas Guna Dharma Jakarta
- Asmoko, Hindri. 2006. *Pengaruh Penganggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian (Studi Instansi Pemerintah Kabupaten Klaten dan Sragen, Propinsi Jawa Tengah)*, Jurnal Akuntansi Pemerintah Vol.2, No.2, November 2006 Hal. 53-64
- Atyanta, Ramya. 2010, *Analisis Opini BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Kabupaten X di Jawa Timur)*, Artikel

- Chabib, Moch. 2006, *Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah*, Tesis Universitas Diponegoro Semarang
- Cipta, Hendra. 2011, *Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) Pada Pemerintah Daerah (Studi Eksploratif Pada Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)*, Tesis Universitas Andalas
- Fitha, Ayu Bony Dwi. 2011, *Efektivitas Organisasi Pemerintah Nagari Di Kecamatan Koto VII Kabupaten Sijunjung*, Tesis.
- Ginting, Hartika Sari. 2009, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Perangkat Daerah Di Pemerintahan Kabupaten Karo*, Tesis Universitas Sumatera Utara Medan
- Ghozali, Imam. 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Harahap, Sofyan Safri. 2002. *Teori Akuntansi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Herawaty, Netty. 2011, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi, Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Daerah Kota Jambi*, Jurnal SNA Volume 13, Nomor 2, Hal. 31-36 Juli – Desember 2011
- Kusumaningrum, Indraswari. 2010, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi Dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*, Tesis Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Lucyanda, Jurica Dan Sari, Maylia Pramono. 2009, *Reformasi Penyusunan Anggaran Dan Kualitas Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) (Studi di Kabupaten Semarang)*, Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol. 1, No. 2, September 2009, Pp. 76-85
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Maryati, 2002. *Implementasi Kebijakan Redistribusi Penerimaan Retribusi TPI di Kota Pekalongan*. Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Monoarfa, Heryanto. 2012, *Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Kinerja Lembaga Pemerintahan*, Artikel.
- Muhlis, Syarifuddin Dan Mediaty. 2011, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Dengan Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Moderator (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Barru Sul-Sel)* Artikel
- Muthalib, Abdul. 2005. *Pengaruh Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah*. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Nafarin M, 2005, *Penganggaran Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*., Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Iswahyudi Sondi Putra dan Maulidah Rahmawati (2009). *Akuntansi Pemerintahan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Primasari, Andin Niantima. 2011, *Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan Dan Hortikultura, Peternakan Dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Andalas.
- Purnomo, Andri Joko. 2006, *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Batang*, Tesis, Universitas Diponegoro Semarang
- Rahman, Firdaus Abdul Dan Supomo, Bambang. 2003, *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Perusahaan Industri Batam)*, Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Vol. 5. No. 2, Agustus 2003, 127-146
- Ramandei, Pilipus. 2009, *Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Jayapura)*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Robbins, Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa

- Indonesia Jilid 1 dan 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Robinson. 2006. *Pengaruh Kualitas Anggaran Terhadap Efektivitas Pengawasan Anggaran : Pengetahuan Tentang Anggaran Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada DPRD Kabupaten & Kota Se-Propinsi Bengkulu)*, Tesis, Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Rofai, Achmad. 2006. *Analisis factor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan perlindungan masyarakat Provinsi Jawa Tengah*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Santoso, Singgih. 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo Gramedia
- Santoso, Pamudji. 2009, *Pengaruh Partisipasi Dan Profesionalisme Aparat Terhadap Efektivitas Penggunaan Anggaran Dengan Struktur Organisasi Desentralisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada SKPD Kabupaten Temanggung)*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang
- Setiawan dan Kusri, Dwi Endah. 2010. *Ekonometrika*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Sinuraya, Candra. 2009, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajer: Peran Kecukupan Anggaran Dan Job-Relevant Information Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris di Jawa Barat dan Banten)*, Jurnal Akuntansi Vol.1 No.1 Mei 2009:17-39
- Steers, Richard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta
- Sunandar. 2011, *Analisis Efektifitas Dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada Unit Pengelola Keuangan Badan Keswadayaan Masyarakat (UPKBKM) Mandiri Sejahtera Kelurahan Panggung Kota Tegal*, Jurnal.
- Suwardjono. 2011, *Teori Akuntansi : Perekrayaan Pelaporan Keuangan*, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Syahiruddin. 2012, *Analisis Iklim Organisasi, Etos Kerja, Dan Disiplin Kerja Guna Efektivitas Kinerja Pegawai Negeri Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Aceh*, Artikel BKPP Aceh.
- Tjiharjadi, Semuil. 2007, *Pentingnya Posisi Budaya Dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi Di Masa Depan (Studi Empiris : Jepang, Korea Selatan dan Indonesia)*, Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 2, Mei 2007
- Umar,Husein. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Metode Riset Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*
- Utari, Nuraeni. 2009, *Studi Fenomenologis Tentang Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung*, Tesis Universitas Diponegoro.
- Yuwono, Teguh, dkk. 2003, *Otonomi Daerah, Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak Undip, Semarang
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000. *Anggaran : Perencanaan dan pengendalian laba*. Edisi bahasa Indonesia, Jilid 1, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Wijaya, Stevanus Wisnu. 2007, *Budaya Organisasi Dan Efektifitas Penerapan E-Government (Indonesia)*, Jurnal SNATI Yogyakarta 16 Juni 2007 Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta
- Wolok, Edward. 2010, *Strategi Kebijakan Provinsi Gorontalo Dalam Proses Pengalokasian Anggaran Belanja*, Artikel.