

Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru

Piter Arson Welay¹, Agustina Saidekut²
^{1,2} PSDKU Universitas Pattimura

Jl. Pendidikan, Desa Wangel, Kabupaten Kepulauan Aru
Korespondensi penulis: piterwelay@email.com

Abstract. *This study aims to determine whether the realization of the budget to assess the effectiveness and efficiency of performance at the Research and Development Planning Agency of the Aru Islands Regency has been running effectively. The research location is the Research and Development Planning Agency of the Aru Islands Regency. The object of this research is the Budget Realization Report of the Research and Development Planning Agency of the Aru Islands Regency for the last 3 (three) years, namely the year 2017-2019 before Covid-19. The data analysis technique used is descriptive quantitative. Quantitative descriptive statistical analysis is a technique of analyzing data to summarize and describe numerical data for easy interpretation. The steps to analyze the data in this study are to calculate the Effectiveness Ratio Analysis and Efficiency Ratio based on the Budget Realization Report for the 2017 – 2019 Fiscal Year. The results of this study indicate that the budget realization analysis to assess the effectiveness and efficiency of performance can be said to have been effective and efficient. .*

Keywords: *Effective and Efficient Performance, Budget Realization Analysis.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Apakah Realisasi anggaran untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru sudah berjalan efektif. Lokasi penelitian adalah Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru. Objek penelitian ini adalah Laporan Realisasi Anggaran Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru selama 3 (Tiga) terakhir yaitu Tahun, dari tahun 2017-2019 Sebelum Covid-19. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Analisis *statistik deskriptif kuantitatif* merupakan teknik menganalisis data untuk meringkas dan mendeskripsikan data numerik agar mudah untuk diinterpretasikan. Langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan menghitung Analisis Rasio Efektivitas dan Rasio Efisiensi berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Tahun Anggaran Tahun 2017 – 2019. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Analisis realisasi anggaran untuk menilai efektifitas dan efisiensi kinerja dapat dikatakan sudah efektif dan efisien.

Kata kunci: Efektif dan Efisien Kinerja, Analisis Realisasi Anggaran.

LATAR BELAKANG

Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang. Anggaran publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap – tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik masyarakat.

Tuntutan baru muncul agar organisasi sektor publik memperhatikan *value for money* dalam menjalankan aktivitasnya. Tujuan yang dikehendaki masyarakat mencakup pertanggung jawaban mengenai *value for money*, yaitu ekonomis dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisiensi (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam artian penggunaan

diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan, serta efektif dalam artian mencapai tujuan dan sasaran (Sumenge, 2013).

Fenomena yang pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (BAPELITBANG) adalah Permasalahan daya serap anggaran setiap tahun menjadi masalah rutin setiap tahunnya. Dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) disebutkan bahwa daya serap anggaran belanja tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2017,2018 dan 2019 Realisasinya mengalami kenaikan dan penurunan ditiap tahunnya seperti pada tabel berikut ini :

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	Rasio Efektivitas (%)	Kriteria
2017	16.539.103.701	14.680.949.296	88.77 %	Cukup efektif
2018	15.757.247.291	14.240.541.204	90.37 %	Efektif
2019	11.297.394.802	9.303.950.293	82.57 %	Cukup efektif

Pada tahun 2017 realisasi belanja lebih rendah dibandingkan anggaran belanja yaitu 88,77%, selanjutnya ditahun 2018 realisasi anggaran meningkat dari tahun sebelumnya yaitu 90,37% pada tahun 2019 realisasi menurun dari tahun sebelumnya yaitu 82,57%, hal ini disebabkan karena adanya program kegiatan yang tidak dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa BAPELITBANG masih belum Optimal dalam pengelolaan anggaran, sehingga masih banyak hal-hal yang seharusnya diperbaiki serta ditindak lanjuti sebagai program kerja yang lebih baik.

Informasi terkait fenomena diatas penulis dapatkan ketika melakukan penelitian awal pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru terkait Laporan Realisasi Anggaran selama 3 (tiga) tahun terakhir dengan informan yaitu sekretaris Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru Williem. D. F. Gainaugasiray, S.Pi., M.Sc pada tanggal 24 Mei 2021 yang menyatakan bahwa untuk realisasi anggarannya belum terlalu efektif karena mengalami kendala terkait program-program kegiatan yang tidak berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan.

Replikasi penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Siti Mardiyah Ulfa (2018). Dengan judul Analisis Realisasi anggaran untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi kinerja pada Dinas Perhubungan. Persamaan penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah objek dari penelitian sedangkan perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada lokasi penelitian, dimana lokasi penelitian ini yaitu pada Badan Perencanaan Pengembangan dan Penelitian Kabupaten Kepulauan Aru.

KAJIAN TEORITIS

Anggaran

Anggaran secara umum dapat diartikan sebagai rencana keuangan yang mencerminkan pilihan kebijaksanaan umum untuk suatu periode dimasa yang akan datang. Dalam pengertian umum ini, tercakup baik anggaran perusahaan, anggaran sektor publik, anggaran negara maupun anggaran untuk lembaga-lembaga lain. (Drs. Revrisond Baswir, 2000. 25)

Laporan Realisasi Anggaran publik

Laporan realisasi anggaran yang disebut dengan LRA merupakan laporan yang menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola, serta menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam suatu periode pelaporan yang terdiri atas unsur pendapatan dan belanja.

Laporan realisasi anggaran yang disusun dalam laporan keuangan akan dijelaskan secara rinci dalam suatu catatan atas laporan keuangan. Penjelasan tersebut akan memuat informasi-informasi yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti kebijakan fiskal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar-daftar yang merinci lebih lanjut angka- angka yang perlu diberikan penjelasan lebih lanjut.

Efektifitas

Efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan dan sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Indicator efektifitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak dari keluaran program dalam mencapai tujuan program. (Mardiasmo, 2009)

Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara realisasi pendapatan yang diterima. Efisiensi merupakan ukuran tingkat penggunaan anggaran dalam suatu proses. Semakin hemat/sedikit penggunaan anggaran, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Efisiensi ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat. Kinerja pemerintah daerah dalam melakukan pemungutan pendapatan dikategorikan efisien apabila rasio yang dicapai kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100%. Semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja pemerintah daerah semakin baik. (Ulum MD, 2012, 32)

METODE PENELITIAN

Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian analitikal. Menurut (Bowen, 2009) Analitikal adalah dokumen yang bertujuan untuk menganalisis secara sistematis, aktual dan akurat sesuai dengan fakta yang ditemukan di lapangan serta mengkajinya secara mendalam tentang bagaimana Kinerja pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru dalam merealisasikan anggaran sudah berjalan efektif dan efisien.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Instansi Pemerintah di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru. Laporan Realisasi Anggaran Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru selama 3 (Tiga) Tahun, dari tahun 2017-2019 Sebelum Covid-19.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka-angka seperti data mengenai Realisasi Anggaran mulai dari tahun 2017 – 2019.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder. Menurut Sugiyono (2012:141) bahwa data sekunder adalah “sumber data yang diperoleh dengan membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen resmi yang dikeluarkan oleh instansi terkait”. Peneliti menggunakan data sekunder karena peneliti mengumpulkan informasi dari data yang telah diolah oleh pihak yang berwenang dalam bentuk dokumen seperti laporan realisasi anggaran dan data lain yang diperlukan dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang menunjang penelitian ini, maka penulis menggunakan teknik yaitu:

Observasi, penulis gunakan teknik ini untuk memperoleh data dan keterangan melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala yang diteliti sehingga penulis dapat melakukan pengumpulan informasi dari data akuntansi, dokumen-dokumen dan catatan seperti laporan realisasi anggaran dan data lainnya yang ada pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (BAPELITBANG).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *statistik deskriptif kuantitatif*. Analisis *statistik deskriptif kuantitatif* merupakan teknik menganalisis data untuk meringkas dan mendeskripsikan data numerik agar mudah untuk diinterpretasikan

Langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan menghitung Analisis Rasio Efisiensi dan Rasio Efektivitas berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Tahun Anggaran Tahun 2017 – 2019

Langkah – langkah rumus rasio yang digunakan adalah :

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja Langsung}}{\text{Realisasi Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Bapelitbang Dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Aru, sesuai dengan amanat Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Aru Nomor 55 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Cara Kerja Badan Perencanaan Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru, maka Bapelitbang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan dalam bidang perencanaan, penganggaran, koordinasi pembangunan, serta pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan pembangunan di daerah.

Berdasarkan Perda, maka Struktur organisasi Bapelitbang Kabupaten Kepulauan Aru terdiri dari 1 (satu) sekretariat dengan tiga sub bagian, dan 4 (empat) bidang dengan masing-masing 3 (tiga) sub bidang. Bidang-bidang tersebut yakni Bidang Fisik dan Prasarana, Sosial Kemasyarakatan, Bidang Ekonomi dan Bidang Penelitian.

Pembahasan

Hasil Perhitungan Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Anggaran Belanja Tahun 2017-2019

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Anggaran Belanja	Rasio Efektifitas (%)	Kriteria
2017	16.539.103.701	14.680.949.296	88,77	Cukup Efektif
2018	15.757.247.291	14.240.541.204	90,37	Efektif
2019	11.297.394.802	9.303.950.293	82,57	Cukup Efektif

Sumber: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru

Secara umum kinerja pengelolaan keuangan bapelitbang pada tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan yaitu dari 88,77% ke 90,37% yang dalam hal ini dinyatakan berhasil hal ini sekaligus menunjukkan adanya komitmen untuk mewujudkan kinerja yang baik dibandingkan pada tahun 2018 ke 2019 yang realisasi belanjanya mengalami penurunan yang signifikan yaitu dari 90,37% ke 82,57%.

Berdasarkan tingkat efektifitas anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru telah mencapai kriteria efektif dan cukup efektif.

Hasil Perhitungan Tingkat Efisiensi Anggaran Belanja Tahun 2017-2019

Tahun	Realisasi Belanja Langsung	Realisasi Belanja	Rasio Efisien (%)	Kriteria
2017	11.144.993.626	14.680.949.296	75,91	Efisien
2018	11.912.390.890	14.240.541.204	83,65	Cukup Efisien
2019	6.828.065.718	9.303.950.293	73,39	Efisien

**Sumber: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan
Kabupaten Kepulauan Aru**

Berdasarkan tingkat efisiensi anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Pada tahun 2017 tingkat efisiensi sebesar 75,91% menjadi 83,65% pada tahun 2018. Dari sudut pandang efisiensi perubahan ini dapat dipandang sebagai penurunan tingkat efisiensi, tetapi masih dalam kriteria yang cukup efisien. Pada tahun 2019 mengalami kenaikan tingkat efisiensi sebesar 83,65% menjadi 73,39% dan memiliki kriteria efisien.

Unsur-unsur belanja terdiri dari belanja tidak langsung dan belanja langsung. Semua unsur belanja realisasinya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Dengan hasil perhitungan dari tahun ketahun kinerja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru telah berhasil menunjukkan kinerja yang baik. Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Aru dinilai bisa menghemat dana dalam pengelolaan anggaran belanja. Hasil pengukuran kinejanya menunjukkan efisien.

Pembahasan

**Analisis Hasil Perhitungan Tingkat Efektifitas dan Efisiensi
Pelaksanaan Anggaran Belanja
Tahun 2017-2019**

Tahun	Rasio Efektifitas Anggaran Belanja	Kriteria	Rasio Efisiensi Anggaran Belanja	Kriteria
2017	88,77 %	Cukup Efektif	83,49 %	Cukup Efisien
2018	90,37 %	Efektif	83,65%	Cukup Efisien
2019	82,57 %	Cukup Efektif	73,39%	Efisien

**Sumber : Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan
Kabupaten Kepulauan Aru.**

Efektifitas

Efektifitas Pengelolaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru memiliki kriteria efektifitas yang bervariasi selama tahun 2017 sampai tahun 2019.

Pada tahun 2017 dan 2019 tingkat efektifitas dari anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru masih dalam kriteria cukup efektif. Ini disebabkan oleh realisasi anggaran yang dicapai masih cukup jauh perbedaannya untuk memenuhi target anggaran yang ditetapkan. Tingkat efektifitas terendah terjadi pada tahun 2019 dimana tingkat efektifitasnya hanya 82,57 % dan dinilai kurang efektif. Hal ini terjadi karena realisasi anggaran masih terlalu jauh perbedaannya dengan target anggaran.

Pada tahun 2018, tingkat efektifitas anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru sudah memenuhi kriteria efektif yaitu 90,37% karena realisasi anggaran yang sudah mendekati target anggaran yang telah ditetapkan.

Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru mengatakan bahwa anggaran yang cukup jauh perbedaan dengan target yang diharapkan disebabkan oleh adanya kegiatan yang dianggarkan, tetapi tidak dilaksanakan dan untuk kegiatan-kegiatan lain yang dianggarkan mereka sudah melaksanakannya secara efektif. Mereka mengatakan ketika kegiatan yang mereka programkan sudah terealisasi dan sesuai dengan yang diharapkan, maka akan dikatakan efektif.

Efisiensi

Tingkat efisiensi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru sangat baik dalam penghematan anggaran, dimana pada tahun 2017 dan 2019 Anggaran Belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru memiliki kriteria yang efisien yaitu 75,91% dan 73,39% dan hanya pada tahun 2018 yang memiliki kriteria cukup efisien yaitu 83.49 %.

Dalam menghitung tingkat efisiensi, berpatokan pada hal biaya. Dimana, efisiensi hanya akan ditentukan oleh ketepatan didalam mendayagunakan anggaran belanja dengan memberikan prioritas pada faktor-faktor input yang dapat mengacu pencapaian tujuan.

Dalam laporan realisasi anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru, faktor-faktor input yang dapat mengacu pencapaian tujuan dimasukkan dalam anggaran belanja langsung. Dimana ada beberapa kegiatan yang dianggarkan dan masuk dalam anggaran belanja langsung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa tingkat efektifitas dan Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru sudah maksimal dan kinerja sudah berhasil ini dapat dilihat dari hasil pengukuran Rasio efektifitas dan efisiensi.sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan Rasio Efektifitas tahun 2017 sebesar 88,77% tahun 2018 sebesar 90,37%, tahun 2019 sebesar 82,57%. Dilihat dari perhitungan tersebut kinerja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru sudah efektif karena hasil yang dicapai 90% keatas. Sedangkan pada tahun 2017 dan 2019 kinerjanya cukup efektif karena hasil yang dicapai hanya sebesar 82,57% walaupun demikian hal tersebut merupakan hal yang baik karena diiringi dengan peningkatan pengelolaan anggaran.

Berdasarkan tingkat pengukuran Rasio Efisiensi, realisasi belanja langsung dan realisasi belanja pada tahun 2017 sebesar 75,91 %, pada tahun 2018 tingkat efisiensi realisasi belanja langsung dan realisasi belanja adalah 83,65%, pada tahun 2019 tingkat efisiensi realisasi belanja langsung dan realisasi belanja sebesar 73,39% sehingga Anggaran Belanja Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2019 secara keseluruhan sudah diolah secara efisien. Dimana anggaran belanja tahun 2017 dan 2019 dikategorikan telah efisien dan tahun 2018 dikategorikan cukup efisien dikarenakan terdapat beberapa kegiatan yang tidak dapat direalisasikan dengan demikian Tingkat efisiensi anggaran

dan belanja merupakan ukuran keberhasilan sebuah kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya biaya atau sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Saran

Penelitian kedepannya diharapkan dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih berkualitas, berikut beberapa masukan yang disarankan oleh peneliti bagi instansi terkait dan penelitian selanjutnya.

Saran Akademik

Peneliti selanjutnya dapat menambah atau mencoba variabel lain yang lebih relevan terkait dengan Anggaran dan Belanja.

Saran Operasional

Untuk mengatasi masalah dan hambatan yang mungkin akan terjadi pada tahun berikutnya maka perlu dilakukannya evaluasi kinerja anggaran yang dihadapi, dalam pelaksanaan program/kegiatan pada tahun berikutnya termasuk menghindari kemungkinan tidak terlaksananya kegiatan, maka perlu dilakukan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Memaksimalkan tugas dan fungsi Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan dan Pejabat Pembuat Komitmen dalam perencanaan dan penjadwalan anggaran.
- b. Mengevaluasi setiap program dan kegiatan yang harus dioptimalkan dan jika terdapat kendala dan hambatan yang mungkin dihadapi dapat diantisipasi lebih cepat.
- c. Untuk Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru agar lebih meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran belanja di tahun-tahun selanjutnya.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kepulauan Aru. (2017-2019). *LAKIP*. Dobo.
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi sektor publik suatu pengantar* (Edisi Ketiga). Jakarta: Erlangga.
- Baswir, R. (2000). *Ekonomi koperasi*. Jakarta: FEUI.
- Bowen. (2009). Analisis dokumen sebagai metode penelitian kualitatif. *Jurnal*.
- Haruman, & Rahayu, S. (2010). *Penyusunan anggaran* (Edisi Pertama). Jakarta: Salemba Empat.
- Hotimah. (2018). Analisis realisasi anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah Kabupaten Kebumen tahun anggaran 2014-2017. *Jurnal*.

- Muryanti, K. (2017). *Analisis realisasi anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah Wonogiri tahun anggaran 2011-2015*. Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Mahmudi. (2011). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: ULL Press.
- Mahsun, M., Sulistyowati, F., & Heribertus. (2011). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Munandar. (2011). *Budgeting, perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawas kerja* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin. (2012). *Penganggaran rencana kerja perusahaan* (Edisi Kesatu). Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, D. (2014). *Akuntansi sektor publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Raharjo. (2011). *Pengelolaan pendapatan dan anggaran daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tooy, R. G. (2016). Analisis efisiensi dan efektivitas laporan realisasi anggaran di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan (BAPPELITBANG) Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal*.
- Rukayah. (2017). Analisis realisasi anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah Kabupaten Kebumen tahun anggaran 2013-2017. *Jurnal*.
- Ulfa, S. M. (2018). *Analisis realisasi anggaran untuk menilai efisiensi dan efektivitas pada Dinas Perhubungan Kota Medan*. Skripsi.
- Sugijanto, E., & Lilik. (1995). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. *Benefit*. Erlangga.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumenge. (2013). Analisis efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Minahasa Selatan. *Jurnal*.
- Ulum, M. D. (2012). *Pengantar akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.