

**PENGARUH PENGAWASAN INSPEKTORAT DAN PARTISIPASI
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL SKPD
(Studi Empiris Pada Instansi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**



**OLEH:
RETNO NABILA SARI
17786/2010**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PENGAWASAN INSPEKTORAT DAN PARTISIPASI DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD
(Studi Empiris pada Instansi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)**

Nama : Retno Nabila Sari
BP/NIM : 17786/2010
Program Studi : S1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2015

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Herlina Helmy, SE, M.S, Ak
NIP. 19800327 200501 2 002

Pembimbing II



Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19781204 200801 2 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

**PENGARUH PENGAWASAN INSPEKTORAT DAN PARTISIPASI
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL SKPD**

(Studi Empiris pada Instansi Pemerintah Kabupaten Tanah Datar)

Nama : Retno Nabila Sari
TM/NIM : 2010/17786
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2015

Tim Penguji

Nama	Tanda Tangan
1. Ketua : Herlina Helmy, SE, M.S, Ak	1. 
2. Sekretaris : Erly Mulyani, SE, M. Si, Ak	2. 
3. Anggota : DR. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, CA. Ak	3. 
4. Anggota : Mayar Afriyenti, SE, M.Sc	4. 

I am Sorry !!!!!

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Retno Nabila Sari**
NIM/Tahun Masuk : 17786/2010
Tempat/Tanggal Lahir : Batusangkar / 01 Agustus 1991
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Sektor Publik
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Patenggangan Air Tawar Barat Kota Padang
No. Hp/Telepon : 082385284371
Judul Skripsi : “Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (*Studi empiris pada SKPD Kabupaten Tanah Datar*)”.

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun program perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Januari 2015

ng menyatakan



Retno Nabila Sari

17786/2010

ABSTRAK

Retno Nabila Sari (17786) : Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, 2015.

**Pembimbing : 1. Herlina Helmy, SE, M.S, Ak.
2. Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak.**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh Pengawasan Inspektorat terhadap Kinerja Manajerial SKPD. 2) Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial SKPD.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan SKPD kabupaten Tanah Datar. Pemilihan sampel dengan metode *judgement sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan teknik survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pimpinan SKPD. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan uji t untuk melihat pengaruh pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Pengawasan Inspektorat berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD, dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,313 > 1,6657$ (sig $0,024 < \alpha 0,05$) yang berarti H_1 diterima, dan 2) Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD, dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,281 > 1,6657$ (sig $0,025 < \alpha 0,05$) yang berarti H_2 diterima.

Saran dalam penelitian ini adalah : 1) Bagi seluruh instansi pemerintah kabupaten Tanah Datar agar dapat meningkatkan pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran agar kinerja manajerial dapat terus ditingkatkan. 2) Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perubahan variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial SKPD, dapat disertai dengan penelitian kualitatif dan penggantian teknik pengambilan sampel, serta dilakukan perubahan dalam pemilihan alternatif jawaban pada kuesioner penelitian.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Herlina Helmy SE, M.S, Ak selaku pembimbing I dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing II yang penuh perhatian dan kesabaran membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. H. Efrizal Syofyan, SE, M.Si, CA, Ak dan Ibu Mayar Afriyenti, SE, M.Sc. selaku penguji, terimakasih atas kritik dan saran yang telah bapak dan ibu berikan dalam penulisan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc dan Bapak Hendri Agustin, SE, M.Sc selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

6. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
7. Teristimewa penulis ucapkan kepada ayahanda Firdaus dan Ibunda Nevra Dewita dengan semangat pengorbanan dan kasih sayang yang diberikan sehingga penulis tetap sabar, tegar, dan terus semangat menjalani kehidupan dengan hati yang tulus dan ikhlas.
8. Teman-teman di Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan saran, bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi Angkatan 2010.
9. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Untuk skripsi ini penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Desember 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II. KAJIAN TEORI	10
A. Kajian Teori	10
1. Kinerja Manajerial SKPD	10
2. Pengawasan Inspektorat	18
3. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	25
B. Penelitian Relevan	34
C. Pengembangan Hipotesis	35

D. Kerangka Konseptual	38
BAB III. METODE PENELITIAN	39
A. Jenis Penelitian	39
B. Populasi dan Sampel	39
C. Jenis dan Sumber Data	42
D. Teknik Pengumpulan Data	42
E. Variabel Penelitian	43
F. Pengukuran Penelitian	43
G. Instrumen Penelitian	44
H. Uji Validitas dan Reliabilitas	45
I. Hasil Uji Coba Instrumen	47
J. Uji Asumsi Klasik	48
K. Teknik Analisis Data	49
L. Definisi Operasional	54
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	55
B. Demografi Responden.....	56
C. Deskripsi Variabel Penelitian	59
D. Statistik Deskriptif	64
E. Uji Validitas Dan Reabilitas	65
F. Uji Asumsi Klasik	66

G. Hasil Penelitian	69
H. Pembahasan.....	74
BAB V. PENUTUP	78
A. Kesimpulan	78
B. Keterbatasan.....	78
C. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar SKPD	40
2. Skala Pengukuran.....	44
3. Instrumen Penelitian	44
4. Nilai <i>Cronbach's Alpha & Corrected Item Total Correlation</i>	48
5. Tingkat Pengembalian Responden	55
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Keahlian Pendidikan	58
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan	58
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial SKPD.....	59
11. Distribusi Frekuensi Variabel Pengawasan Inspektorat.....	61
12. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran..	63
13. Statistik Deskriptif	64
14. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil.....	65
15. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Penelitian	66
16. Uji Normalitas	67
17. Uji Multikolinearitas	68
18. Uji Heterokedastisitas	69
19. Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	70

20. Koefisien Regresi	71
21. Uji F Hitung	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	38

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	84
2. Hasil Analisis Validitas dan Reabilitas Pilot Test.....	90
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas Penelitian.....	93
4. Statistik Deskriptif	96
5. Uji Asumsi Klasik.....	96
6. Uji Hipotesis	97
7. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel.....	98

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk pelayanan publik. Pelayanan publik yang baik tercermin dalam pengukuran kinerja manajerial. Kinerja manajerialnya tercermin dalam anggaran yang disusun oleh manajemen. Untuk itu pihak manajemen harus mampu melaksanakan fungsinya dengan sebaik mungkin. Untuk melaksanakan fungsinya dengan baik manajemen membutuhkan alat bantu. Salah satu alat bantu yang digunakan adalah anggaran (*budget*) yang secara umum merupakan suatu perencanaan formal dari seluruh kegiatan dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur lain, dan mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001).

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Bastian (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam

rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien.

Kinerja manajerial organisasi sektor publik pada dasarnya merupakan tanggungjawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Tanggungjawab terhadap organisasi sebenarnya tidak hanya lahir dari pimpinan namun dari individu. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi, maka kinerja manajerial secara keseluruhan akan baik.

Menurut Mardiasmo (2001) Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja manajerial diantaranya adalah Pengawasan Inspektorat. Dengan adanya pengawasan ini di setiap tahapan pengelolaan keuangan Pusat, maka diharapkan proses pengelolaan keuangan Pusat terutama dalam proses penyusunan anggaran akan memperbesar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja.

Agar pengawasan ini dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukannya peran lembaga-lembaga teknis dan fungsional yang berkaitan dengan tugas pengawasan baik didaerah maupun dipusat secara efektif. Bila ternyata dikemudian ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan itu diharapkan dapat segera dikendalikan, dan dapat pula segera diambil tindakan koreksi. Melalui tindakan koreksi ini, maka pelaksanaan kegiatan yang bersangkutan diharapkan masih dapat mencapai tujuannya secara maksimal sehingga dapat meningkatkan

kinerja unit kerja. Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa pemberian otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang terlalu cepat tanpa pengawasan yang cukup justru meningkatkan korupsi daerah. Salah satu cara yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan mengoptimalkan fungsi pengawasan (Mardiasmo, 2002).

Menurut Kenis dalam Suyanto (2011) kinerja manajer juga dapat diukur dari dimensi *Budgetary Goal Characteristics (BGC)*, diantaranya yaitu *Budgetary Partisipation* (partisipasi dalam penyusunan anggaran) dan *Budget Goal Clarity* (kejelasan sasaran anggaran). Dimensi *budgetary goal characteristics* tersebut saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja akan dikatakan efektif apabila pihak- pihak bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan kerja sama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi dalam penyusunan anggaran diperlukan agar anggaran yang dibuat bisa lebih sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua

pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja manajerial (Noerdiawan, 2008).

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Oleh karena itu, partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

Fenomena yg terjadi dilapangan adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Tanah Datar menilai kurang baiknya kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) setempat. DPRD menilai kekurangan penyajian data program kerja SKPD menandakan pencapaian kinerja rendah. Ketua DPRD Tanah Datar Zuldafri Darma menjelaskan, kekurangan penyajian data program kerja masing-masing SKPD membuktikan pencapaian kerja beberapa SKPD masih rendah. Masalah beberapa pengerjaan proyek yang dinilai masih menyisakan persoalan juga menggambarkan kinerja yang masih rendah. Diantaranya yaitu, pembangunan jalan lingkar areal kawasan istano basa Pagaruyung, dan proyek pembangunan air bersih yang masih terbengkalai. Adanya penyelenggaraan urusan pembangunan daerah yang masih belum maksimal ini, maka pengawasan pada setiap SKPD perlu menjadi perhatian serius pemkab untuk meingkatkan kinerja SKPD agar tidak berimbas

kepada citra pemerintahan yang buruk. Selain masih rendahnya kinerja SKPD, juga ditemukan kelebihan dalam anggaran belanja pegawai disetiap SKPD. (Haluan, 3 Mei 2012).

Penelitian yang berkaitan dengan hubungan pengawasan inspektorat, partisipasi penyusunan anggaran, dan kinerja manajerial ini diteliti secara luas, namun kebanyakan menunjukkan bukti empiris yang memberikan hasil yang berbeda-beda. Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, seperti penelitian Salvia (2008) meneliti tentang pengaruh pengawasan inspektorat dan pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD. Penelitian ini dilakukan pada pemkab solok, dan hasilnya menunjukkan bahwa pengawasan inpektorat dan pengelolaan keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja unit SKPD.

Penelitian Mardiana (2010) menguji tentang Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai variabel Pemoderasi. Sampel penelitian adalah Pemerintah Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian Sardjito dan Osman (2007) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Dengan sampel 18 kantor dinas dan 150 pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/

subbidang/ seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di kota Semarang.

Ramendei (2009) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran serta sistem pengendalian intern terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan mengambil sampel pegawai SKPD di Jayapura. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah, namun sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Selanjutnya Bangun (2009) meneliti tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi dalam penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

Dari fenomena di atas dapat dilihat bahwa belum efektifnya kinerja yang dicapai pemerintah daerah. Selain itu, dari beberapa penelitian tersebut, terdapat banyaknya keragaman hasil yang ditemukan dalam setiap penelitian yang dilakukan

oleh peneliti. Dengan adanya keragaman hasil tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian ulang kepada variabel kinerja manajerial. Adapun beda dari penelitian sebelumnya yaitu sampel yang diambil dan tempat penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh dari partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial dalam sebuah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Inspektorat dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)” (Studi empiris pada SKPD Kabupaten Tanah Datar).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh pengawasan inspektorat terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Tanah Datar?
2. Seberapa besar pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Tanah Datar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendapatkan bukti empiris mengenai :

1. Pengaruh pengawasan inspektorat terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Tanah Datar.
2. Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Tanah Datar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti :

Menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

2. Bagi perkembangan ilmu pengetahuan

- a. Menambah pengetahuan tentang pengaruh pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
- b. Dapat dijadikan bahan untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada.

3. Bagi instansi pemerintah

Dengan penelitian ini maka diharapkan satuan kerja dapat memberikan pemahaman, masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan anggaran daerah khususnya hubungan pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau bukti empiris mengenai pengaruh pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006).

Menurut Lijan (2006) dalam Mardiana (2010), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai norma dan etika.

Kinerja manajerial adalah seberapa jauh seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja manajerial itu sendiri berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam meningkatkan kinerja baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia maupun kinerja keuangan (Sinaga 2005).

Menurut Mahoney dalam Sumarno (2005) kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi.

Beberapa teori di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja manajerial aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan dengan melihat kinerja pimpinan atau kepala organisasi pemerintahan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka pencapaian tujuan organisasi pada khususnya.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel dan Marconi, 1989 dalam Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), yaitu :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Bastian (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja, yaitu :

- 1) Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Masukan ini terdiri dari perencanaan program tahunan, data dan informasi yang akurat, dan kemampuan karyawan.
- 2) Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung tercapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Keluaran ini terdiri dari kejelasan penetapan anggaran yang disusun dan ketelitian karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil ini berupa kualitas hasil penyusunan anggaran.

- 4) Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Seperti pelaksanaan penyusunan anggaran yang terkoordinasi.
- 5) Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap suatu tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Hasilnya kinerja pelaksanaan penyusunan anggaran lebih baik.
- Dari pengertian kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Mahoney dalam Sumarno (2005), ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tatacara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja manajer dalam perencanaan mencerminkan kemampuan dalam menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman.

2. Investigasi

Investigasi adalah kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan dan pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Kinerja

manajer di bidang ini mencerminkan kemampuan manajer dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.

3. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian adalah proses jalinan kerja sama dengan bagian- bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja. Kinerja manajer dalam bidang ini mencerminkan kemampuan manajer dalam menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

4. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat. Ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. Kinerja manajer dalam evaluasi mencerminkan kemampuan manajer dalam menilai dan mengukur proposal atau usulan kegiatan yang ada, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, dan penilaian laporan keuangan.

5. Pengawasan (supervisi)

Supervisi adalah penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan. Dalam pengawasan, kinerja manajer mencerminkan

kemampuannya dalam mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

6. Pemilihan Staf (*Staffing*)

Staffing adalah memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, mengatur dan menempatkan bawahan dalam unit kerja tersebut. Kinerja manajer dalam *staffing* mencerminkan kemampuan manajer dalam mengatur dan menempatkan pegawai untuk membantu pekerjaannya.

7. Negosiasi

Negosiasi adalah usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian untuk barang-barang atau jasa. Kemampuan manajer dalam negosiasi meliputi kemampuan dalam melakukan kontrak untuk pembelian barang atau jasa dengan pihak luar sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.

8. Perwakilan (*Representatif*)

Representatif adalah menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok dan konsultasi dengan kantor-kantor lain. Kinerja manajer dalam *representative* mencerminkan kemampuan manajer dalam mewakili organisasi dengan cara berkonsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi.

Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja sebagai sarana untuk dapat memenuhi tuntutan dan akuntabilitas publik, maka diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, sebagai berikut:

- 1) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan dana publik yang penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).
- 3) Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Tujuan pengukuran kinerja

Menurut Mardiasmo (2009) secara umum tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*).
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.

- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2. Manfaat pengukuran kinerja

Menurut Bastian (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2. Pengawasan inspektorat

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja diperlukan pengawasan yang optimal. Dalam pelaksanaannya pengawasan diperlukan agar tidak terjadi penyimpangan dan penyelewengan, pemberian wewenang dan keleluasaan di daerah harus diikuti pengawasan yang kuat. Penguatan fungsi pengawasan harus dilakukan sebagai kekuatan penyeimbang (*balance of power*) dan didukung partisipasi semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung (La Ode, 2005).

a. Pengertian pengawasan

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri no. 23 tahun 2007 tentang pedoman tata cara pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah pasal 1 menyebutkan bahwa pengawasan atas penyelenggaraan daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintahan daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengawasan menurut keputusan presiden no. 74 tahun 2001 tentang cara pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah pasal 1 ayat 6 menyebutkan bahwa pengawasan pemerintah daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar pemerintah daerah berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut irwan (2009) pengawasan bermakna

1. Proses pengukuran kinerja dan pengambilan tindakan
2. Untuk menjamin agar hasil (output and outcomes) sesuai dengan yang diinginkan.
3. Untuk menjamin segala sesuatu berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (on the right track)

Menurut Basri (2003) pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, atau tujuan kebijaksanaan yang telah ditentukan. Dari segi bahasa indonesia pengawasan berasal dari kata “awas” sehingga pengawasan hanya kegiatan mengawasi saja, dalam arti melihat sesuatu dengan seksama dan tidak ada kegiatan lain selain itu. Sedangkan dalam bahasa inggris disebut “controlling” yang diterjemahkan dengan pengawasan dan pengendalian sehingga pengertiannya menjadi luas. Pengendalian berasal dari kata “kendali” yang mengandung arti mengarahkan dan memperbaiki kegiatan yang salah arah dan meluruskannya menjadi lebih baik dan benar (siswanto dan shinta, 2000).

Pengertian pengawasan menurut sarwoto dalam shinta (2000) adalah kegiatan menejer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan hasil yang dikehendaki. Dalam pengertian pengawasan terlihat tujuan dari pengawasan yaitu mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai rencana.

b. Pengertian pengawasan inspektorat

Inspektorat yang selanjutnya disebut inspektorat daerah adalah aparat pengawas fungsional yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada bupati. Berdasarkan PP No. 41 tahun 2007 tentang perangkat daerah menjelaskan bahwa inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintah di daerah kabupaten/kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintah desa dan pelaksanaan urusan pemerintah desa. Inspektorat dipimpin oleh inspektur dimana didalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab langsung kepada bupati/walikota

Pengawasan intern dikabupaten/kota dilakukan oleh aparat pengawas intern pemerintah (APIP) yang disebut inspektorat kabupaten/kota. Inspektorat kabupaten/kota melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten/kota yang didanai oleh anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota

Tujuan utama dari pengawasan inspektorat ini adalah tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksudkan untuk membantu pihak yang diawasi dalam menunaikan tugasnya secara lebih baik guna meningkatkan kinerja masing-masing SKPD

Pengawasan inspektorat juga dimaksudkan untuk : 1) meningkatkan kinerja aparatur pemerintah dan mewujudkan aparatur yang profesional, bersih, dan bertanggungjawab, 2) memberantas penyalahgunaan wewenang dan praktek KKN, 3) menegakkan peraturan yang berlaku, 4) mengamankan keuangan negara

Inspektorat daerah sebagai pengawas internal memiliki peran yang sangat strategis, sebagai katalisator dan dinamisator dalam meningkatkan kinerja aparatur dan menyukseskan pembangunan daerah (Mardi, 2008)

c. Peran dan fungsi inspektorat pemerintah daerah

Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 Menteri/ pimpinan lembaga, Gubernur dan Bupati/Walikota bertanggung jawab atas efektifitas penyelenggaraan sistem pengendalian intern dilingkungan masing-masing. Untuk memperkuat dan menunjang efektifitas sistem pengendalian intern Inspektorat perlu melakukan pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi

Pengawasan intern dilakukan oleh inspektorat daerah yang bekerja dalam organisasi pemerintah daerah dengan tugas pokoknya antara lain:

a. Pengawasan intern atas penyelenggaraan pemerintah daerah

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No.8 Tahun 2009, indikator Kinerja Inspektorat sebagai berikut :

- a) Dilakukannya pengukuran kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah.
- b) Dikembangkannya sistem informasi evaluasi penyelenggaraan pemerintah daerah.

b. Menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipenuhi dan berjalan sesuai dengan rencana.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No.8 Tahun 2009, indikator kinerja inspektorat sebagai berikut :

- a) Dirumuskannya prosedur yang menggambarkan langkah-langkahnya untuk memenuhi kebijakan dan dibuat tidak bertentangan dengan kebijakan.
- b) Ditetapkannya kebijakan tentang sistem dan prosedur akuntansi pengelolaan keuangan daerah.

c. Menentukan baik atau tidaknya pemeliharaan terhadap kekayaan daerah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No.8 Tahun 2009, indikator kinerja inspektorat sebagai berikut :

- a) Dilaksanakannya SPI atas pengelolaan keuangan daerah oleh SKPD
- b) Dilaksanakannya transaksi penerimaan, penyetoran, dan pembukuan penerimaan pendapatan daerah pada SKPD
- c) Tersusunnya laporan keuangan dan pertanggung jawabannya pelaksanaan anggaran pendapatan belanja daerah.

d. Menentukan efisiensi dan efektifitas prosedur dan kegiatan pemerintah daerah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 8 Tahun 2009 indikator kinerja inspektorat sebagai berikut :

- a) Dilaksanakannya pelaporan keuangan SKPD yang terdiri dari laporan realisasi anggaran, neraca, dan catatan atas laporan keuangan daerah yang terdiri atas laporan realisasi anggaran, neraca, dan laporan arus kas.
- b) Dilaksanakannya sistem informasi yang tepat, lengkap dan akurat.

Menurut tim penyusun modul program pendidikan non gelar auditor sektor publik STAN (2007) tujuan utama dari fungsi pengawasan (inspektorat adalah membantu pemerintah daerah dan satuan kerja perangkat daerah dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Fungsi pengawasan (inspektorat) adalah :

1. Mereview penyelenggaraan pemerintahan oleh pemerintah daerah secara berkala untuk menentukan apakah penyelenggaraan pemerintahan daerah dilaksanakan secara efisien dan efektif.
2. Menentukan kecukupan dan efektifitas system pengendalian akuntansi dan operasional dilingkungan pemerintahan daerah.
3. Mereview keandalan dan integritas informasi keuangan dan operasional dan alat-alat yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi tersebut
4. Mereview system yang dibangun untuk memastikan ketaatan terhadap berbagai kebijakan, rencana, prosedur, undang-undang, dan regulasi yang dapat berpengaruh terhadap operasional, penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelaporannya, serta menentukan keputusannya. Bila perlu memberikan saran kebijakan.

5. Mereview alat-alat yang digunakan mengamankan kekayaan daerah dan memverifikasi keberadaan kekayaan daerah tersebut.
6. Menilai tingkat efisiensi dan ekonomis sumber-sumber yang digunakan, mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerjaoperasional daerah dan merekomendasikan solusi yang sesuai atau permasalahan yang timbul.
7. Mereview kegiatan dan program dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, yaitu untuk memastikan apakah hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasarannya dan apakah kegiatan dan program dilaksanakan sesuai dengan rencana.
8. Menyajikan tindak lanjut yang memadai untuk memastikan tindakan perbaikan dilakukan dan cukup efektif.
9. Mengkoordinasi pekerjaan audit dengan aparat pengawasan (auditor) eksternal (BPK)

Peraturan Menteri Dalam Negeri No.8 Tahun 2009 inspektorat bertugas untuk menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai Unit/Satuan Kerja sebagai bagian yang integral dalam organisasi pemerintah daerah. Hal ini dapat dilihat dengan menggunakan indicator sebagai berikut :

- a) Dilaksanakannya laporan keuangan SKPD yang terdiri atas laporan realisasi anggaran, neraca, dan catatan atas laporan keuangan serta laporan keuangan pemerintah daerah yang terdiri atas laporan realisasi anggaran, neraca, dan laporan arus kas.

b) Dilaksanakannya system informasi yang tepat, lengkap, dan akurat.

Dalam melakukannya review atas laporan keuangan, aparat pengawasan intern harus memahami secara garis besar sifat transaksi entitas, system, dan prosedur akuntansi, bentuk catatan akuntansi dan basis akuntansi yang digunakan untuk menyajikan laporan keuangan. Ruang lingkup review adalah sebatas penelaahan laporan keuangan dan catatan akuntansi. Hal ini diperlukan dalam rangka menguji kesesuaian antara angka-angka yang disajikan dalam laporan keuangan terhadap catatan, buku, laporan yang digunakan dalam system akuntansi di lingkungan kementerian Negara/lembaga yang bersangkutan. Sasaran review adalah untuk memperoleh keyakinan bahwa laporan keuangan entitas pelaporan telah disusun dan diujikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah.

Menurut Cris (2008), pelaksanaan review atas laporan keuangan dilaksanakan dengan teknik review sebagai berikut :

a. Penelusuran angka-angka dalam laporan keuangan. Dalam melaksanakan review, aparat pengawasan intern perlu menelusuri angka-angka yang disajikan dalam laporan keuangan ke buku atau catatan-catatan yang digunakan untuk meyakini bahwa angka-angka tersebut benar.

Penelusuran ini dapat dilakukan dengan :

1. Membandingkan angka pos laporan keuangan terhadap saldo buku besar.
2. Membandingkan saldo buku besar terhadap buku pembantu

3. Membandingkan angka-angka pos laporan keuangan terhadap laporan pendukung, misalnya Aset Tetap terhadap Laporan Mutasi Aset Tetap dan Laporan Posisi Aset Tetap.

b. Permintaan keterangan. Permintaan keterangan yang dilakukan dalam review atas laporan keuangan tergantung pada pertimbangan aparat pengawasan intern. Dalam menentukan permintaan keterangan, aparat pengawasan intern dapat mempertimbangkan :

1. Sifat dan materialitas suatu pos
2. Kemungkinan salah saji
3. Pengetahuan yang diperoleh selama persiapan review
4. Pernyataan tentang kualifikasi para personel bagian akuntansi entitas tersebut :
 - a. Seberapa jauh pos tertentu dipengaruhi oleh pertimbangan manajemen.
 - b. Ketidacukupan data keuangan entitas yang mendasari.
 - c. Ketidaklengkapan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

Menurut Cris (2008) Permintaan keterangan dapat meliputi :

1. Kesesuaian antara system akuntansi dan pelaporan keuangan yang diterapkan oleh entitas tersebut dengan peraturan yang berlaku.
2. Kebijakan dan metode akuntansi yang diterapkan oleh entitas yang bersangkutan.
3. Prosedur pencatatan, pengklasifikasian, dan pengikhtisaran transaksi serta penghimpunan.
4. Informasi untuk diungkapkan dalam laporan keuangan.

5. Keputusan yang diambil oleh pimpinan entitas pelaporan/ pejabat keuangan yang mungkin dapat mempengaruhi laporan keuangan.
6. Memperoleh informasi dari audit atau review atas laporan keuangan periode sebelumnya.
7. Personel yang bertanggungjawab terhadap akuntansi dan pelaporan keuangan, mengenai :
 - a. Apakah pelaksanaan anggaran telah dilaksanakan sesuai dengan system pengendalian intern yang memadai.
 - b. Apakah laporan keuangan telah disusun dan disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan.
 - c. Apakah terdapat perubahan kebijakan akuntansi pada entitas pelaporan tersebut.
 - d. Apakah ada masalah yang timbul dalam implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan dan pelaksanaan system akuntansi.
 - e. Apakah terdapat peristiwa setelah tanggal neraca yang berpengaruh secara material terhadap laporan keuangan.

Apabila aparat pengawasan intern yang melakukan review menemukan bahwa terdapat kekurangan, kesalahan, dan penyimpangan dari Standar Akuntansi Pemerintahan dan peraturan lainnya, aparat pengawasan intern memberitahukan hal tersebut kepada entitas yang direview. Entitas wajib menindaklanjuti hasil review dengan segera melakukan koreksi terhadap laporan keuangan dan menyampaikan hasil koreksi kepada aparat pengawasan intern. Dalam hal entitas tidak melakukan

koreksi seperti yang diminta oleh aparat pengawasan intern, baik karena koreksi tidak dapat dilakukan dalam periode terkait atau kelalaian, maka aparat pengawasan intern dapat menerbitkan Pernyataan Telah Direview dengan paragraph penjelasan yang mengungkapkan mengenai penyimpangan dari Standar Akuntansi Pemerintah dan peraturan terkait lainnya.

Proses review atas laporan keuangan menentukan apakah laporan keuangan tersebut telah disajikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Masukan yang diberikan inspektorat dalam proses review ini akan menuntun terwujudnya laporan keuangan yang sesuai dengan SAP yang akan menggambarkan kinerja suatu instansi. Jadi dengan adanya review laporan keuangan, suatu entitas dapat memperbaiki laporan keuangannya demi menunjukkan kinerja yang lebih baik.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Konsep Anggaran

Menurut Noerdiawan (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Bastian (2006) mengemukakan karakteristik-karakteristik anggaran sektor publik sebagai berikut :

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non-keuangan.

- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih dari penyusunan anggaran.
- 5) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

b. Fungsi Anggaran

Menurut Noerdiawan (2008) beberapa fungsi anggaran sektor publik dalam manajemen sektor publik adalah :

- 1) Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan adanya anggaran, organisasi tahu apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan akan dibuat.

- 2) Anggaran sebagai alat pengendalian

Dengan adanya anggaran, organisasi sektor publik dapat menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

- 3) Anggaran sebagai alat kebijakan

Melalui anggaran, organisasi sektor publik dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.

- 4) Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat dilihat melalui anggaran.

5) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komprehensif, sebuah bagian, unit kerja, atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan oleh bagian/unit kerja lainnya.

6) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang bisa menjadi patokan apakah suatu bagian/unit kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7) Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian. Dengan catatan, anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang tetapi masih mungkin untuk dicapai” (*challenging but attainable* atau *demanding but achievable*). Maksudnya adalah suatu anggaran hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, juga jangan terlalu rendah sehingga terlalu mudah dicapai.

c. Partisipasi penyusunan anggaran

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Partisipasi mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah

serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Jadi partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan sebagai keikutsertaan seseorang dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama. Sukses atau tidaknya para staf dalam suatu SKPD dalam melaksanakan anggaran merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial SKPD dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Disamping itu tingkat partisipasi para staf dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif manajerial SKPD.

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah adalah menunjukkan pada seberapa besar keterlibatan aparat pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah dan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Hal ini sangat penting, karena aparat pemerintah daerah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staf memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan (Kenis, 1979 dalam Bangun, 2009).

Pada umumnya semakin besar keterlibatan para manajerial SKPD dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam SKPD, maka sangat tinggi rasa tanggung jawab mereka untuk menyukseskan kesepakatan atau keputusan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Partisipasi ini

juga sangat mudah diterima oleh semua pihak karena mengandung asas musyawarah dan mufakat, sehingga terdapat kegairahan untuk terus bekerja dalam melaksanakan hal-hal yang telah disepakati bersama dengan baik, tanpa ada pimpinan atau tidak disamping mereka.

Melibatkan para manajerial SKPD dalam sistem perencanaan berarti menghargai kebutuhan untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah, yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena gagasan mereka akan dihargai dan diterapkan merupakan kepuasan tersendiri. Begitu pula dalam proses penyusunan anggaran, apabila para manajerial SKPD ikut berpartisipasi untuk merumuskannya, maka besar kemungkinan hasil yang akan diperoleh dari realisasi anggaran jauh lebih baik karena adanya tanggung jawab moril. Bagaimanapun anggaran hanya efektif jika mendapat dukungan dari semua pihak. Dan untuk mengusahakan supaya anggaran ini mendapat dukungan dari bawahan maka dapat ditempuh melalui cara penyusunan secara demokratis atau *bottom up*. Jika ditinjau dari siapa yang membuat anggaran tersebut, maka penyusunan anggaran dimaksud dapat dilakukan dengan cara campuran. Penggunaan cara demokrasi inilah yang dimaksud dengan penyusunan anggaran partisipatif, karena disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan.

Keuntungan berpartisipasi adalah :

- 1) Beralasan bagi kedua belah pihak bahwa pegawai-pegawai di suatu organisasi seharusnya melibatkan diri dalam membuat keputusan penting yang menyangkut kepada kondisi kerja.

- 2) Meningkatkan efisiensi dari organisasi dengan memberikan kesempatan pada pegawai di semua tingkat untuk lebih meningkatkan partisipasi yang efektif.

Menurut Soobaroyen (2005) dalam Rahmiyati (2013) indikator partisipasi dalam penyusunan anggaran terdiri dari :

- 1) Pengaruh terhadap penetapan anggaran

Keikutsertaan atasan maupun bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap penetapan anggaran, semakin tinggi partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran, maka akan memberikan peluang bagi bawahan dalam menetapkan standar anggaran yang telah ditetapkan.

- 2) Seringnya atasan meminta pendapat / usulan saat anggaran disusun, maka semakin ada ruang bagi bawahan dalam memasukkan nilai positif dalam penetapan sasaran anggaran.

- 3) Keputusan dalam penetapan anggaran

Semakin tinggi tingkat partisipasi bawahan dalam [penyusunan anggaran, maka bawahan akan cenderung dapat mempengaruhi atasan dalam penetapan keputusan anggaran demi kepentingan organisasi.

- 4) Mengajak atasan untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan

- 5) Pengaruh usulan bawahan yang tercermin dalam usulan final

- 6) Menilai kontribusi bawahan terhadap anggaran

- 7) Frekuensi bawahan dimintai usulan ketika anggaran sedang disusun

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian Salvia (2008) meneliti tentang pengaruh pengawasan inspektorat dan pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja manajerial SKPD. Penelitian ini dilakukan pada pemkab solok, dan hasilnya menunjukkan bahwa pengawasan inpektorat dan pengelolaan keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja unit SKPD.

Penelitian Mardiana (2010) menguji tentang Pengaruh Partisipasi penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai variabel Pemoderasi. Sampel penelitian adalah Pemerintah Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Penelitian Sardjito dan Osman (2007) meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi. Dengan sampel 18 kantor dinas dan 150 pejabat setingkat kepala bagian/bidang/subdinas dan kepala subbagian/subbidang/ seksi dari dinas dan kantor pada pemerintah daerah kota/kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di kota Semarang.

Ramendei (2009) meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran dan evaluasi anggaran serta sistem pengendalian intern terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan mengambil

sampel pegawai SKPD di Jayapura. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan kesulitan sasaran anggaran tidak mempengaruhi kinerja manajerial pemerintah daerah, namun sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Selanjutnya Bangun (2009) meneliti tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD dengan pengawasan internal sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial partisipasi dalam penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Pengawasan Inpektorat dan Kinerja Manajerial

Pengawasan Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Kabupaten/Kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa (PP No. 41 tahun 2007). Tujuan utama dari pengawasan internal ini adalah tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksudkan untuk membantu pihak yang diawasi dalam menunaikan tugasnya secara baik guna meningkatkan kinerja organisasi yang diawasi.

Daerah sebagai pengawas internal memiliki peran yang sangat strategis, sebagai katalisator dan dinamisator dalam meningkatkan kinerja aparatur dan menyukseskan pembangunan daerah (Mardi, 2008). Fungsi Inspektorat dalam proses mereview laporan keuangan untuk menentukan apakah laporan keuangan tersebut telah disajikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Masukan yang diberikan inspektorat dalam proses review ini akan menuntun terwujudnya laporan keuangan SKPD yang sesuai dengan SAP dan akan menggambarkan pencapaian kinerja yang diharapkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengawasan inspektorat maka semakin baik pula kinerja manajerial SKPD tersebut

Ha : Terdapat hubungan signifikan positif antara pengawasan inspektorat terhadap kinerja manajerial SKPD

2. Hubungan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001). Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja.

Penemuan empiris yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial memberikan hasil yang beragam. Menurut Mardiana (2010) beberapa penelitian yang menunjukkan hasil

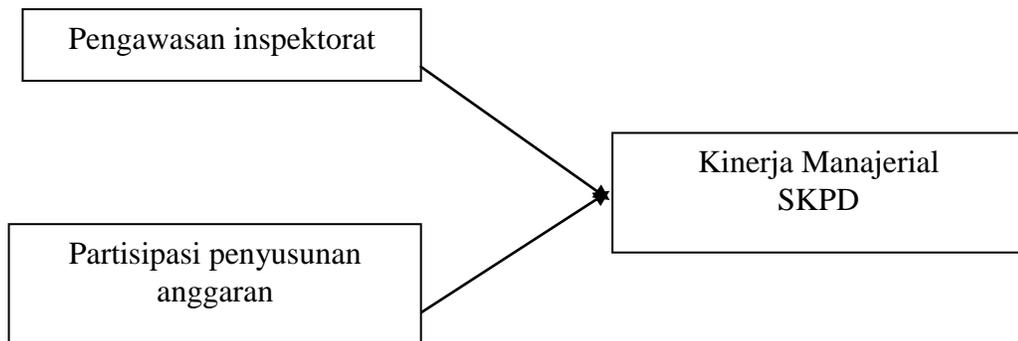
yang positif dan signifikan, yaitu Brownell dan Mc Innes (1986). Mereka menemukan bahwa jika karyawan diberikan partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran maka kinerjanya akan meningkat secara signifikan.

Dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja unit kerja organisasi akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui oleh pimpinan, maka karyawan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan, dan karyawan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975 dalam Mardiana, 2010). Dengan tercapainya target penyusunan anggaran, kinerja suatu unit kerja dinilai baik secara finansial.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD sesuai dengan yang akan diujikan pada hipotesis 1.

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD

Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti yang terlihat dalam gambar 1 :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengawasan Inspektorat berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengawasan inspektorat, maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.
2. Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

B. Keterbatasan dan saran penelitian

Meskipun penelitian ini telah dirancang dan direncanakan semaksimal mungkin namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain:

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 21,2%. Sedangkan 78,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial SKPD

2. Kuisisioner yang peneliti sebarakan masih terdapat keterbatasan, karena pernyataan dalam kuisisioner hanya menggunakan pernyataan positif saja. Sehingga menyebabkan responden diarahkan untuk pilihan jawaban yang baik atau positif saja.

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa penerapan pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran telah baik dilakukan, tapi masih ada beberapa hal yang belum sepenuhnya dilakukan dengan sempurna sehingga hal ini berdampak kepada kinerja manajerial yang masih belum optimal. Sebaiknya pengawasan inspektorat dan partisipasi dalam penyusunan anggaran harus lebih ditingkatkan lagi, untuk menuju kinerja manajerial yang lebih baik.
2. Penelitian ini masih memiliki kelemahan, yaitu dimaa pejabat eselon dalam kenyataannya belum sepenuhnya atau belum maksimal dalam menjalankan program pemerintahan, namun pada jawaban responden mereka telah mampu melakukannya. Jadi dalam penelitian ini masih terdapat kelemahan yaitu ada beberapa responden yang mengisi kuesioner penelitian yang tidak sesuai dengan kondisi sesungguhnya, maka untuk penelitian selanjutnya dapat disertai dengan penelitian kualitatif dan penggantian teknik pengambilan sampel penelitian .
3. Penelitian ini masih terbatas pada pengawasan inspektorat dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan perubahan variabel penelitian untuk menemukan

variabel-variabel lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial SKPD.

4. Untuk penelitian selanjutnya, apabila peneliti juga menggunakan kuisisioner yang sama sebaiknya pernyataan pada kuisisioner dimodifikasi dengan pernyataan negatif, agar benar-benar menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada praktek atau penerapan yang ada dilapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Adrias. 2009. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi. Tesis Program S-2 Universitas Sumatera Utara (tidak dipublikasikan).
- Basri, Yuswar Zainul. 2003. *Keuangan Negara dan Analisis Kebijakan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Cris, Kuntadi. 2008. Review Laporan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. [http://criskuntadi.blogspot.com/\(13](http://criskuntadi.blogspot.com/(13) November 2013).
- La Ode, Husen. 2005. *Hubungan Fungsi Pengawasan DPR dengan BPK dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia*. Bandung: CV.Utomo.
- Irwan, Agusta. 2009. Pengaruh Pengawasan Melekat dan Pengawasan Fungsional terhadap Efektifitas Pengendalian Anggaran Pemerintah Daerah. *Skripsi Universitas Negeri Padang*. Padang.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : ghalia indonesia
- Mardi. 2009. Peran Inspektorat Daerah sebagai Pengawas Internal. *Artikel*. http://203.130.196.151/admin19/detail_artikel/ (12 Agustus 2010).
- Mardiana, Septi. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi Program S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Mardiasmo. 2001. *Desentralisasi Sistem dan Desentralisasi Fiskal*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik Edisi Pertama*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Noerdiawan, Deddi. 2008. *Akuntansi Pemerintahan*. Penerbit. Salemba 4 : Jakarta.
- Pratiwi, Ayu. 2012. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD. *Skripsi*. UNP.