

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Teori

2.1.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/ representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965) dalam Eker (2007) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008).

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008), antara lain :

- Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen
- Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

b. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Kinerja manajerial sesuai pandangan islam surat Al-ahqaaf ayat:19:



Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Ayat diatas menjelaskan bahwa allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja baik pula bagi organisasinya maka akan mendapat



hasil yang baik pual dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

2.2 Akuntabilitas Publik

Menurut Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. (2012 :118) Akuntabilitas sektor publik adalah meningkatkan kemampuan setiap instansi pemerintah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa. Penataan sistem dan proses manajemen pemerintahan diperlukan untuk mewujudkan pemerintahan berkinerja tinggi (*high performance goverment*) kesuksesan dalam hal ini terletak pada manajemen kinerja sejauh ini belum banyak dilakukan pada instansi pemerintah dan sudah bertahun-tahun berada pada posisi yang yang selalu berfokus pada *outpud oriented* menerapkan manajemen kinerja yang berorientasi pada *outcome oriented* sehingga apa yang dihasilkan oleh mereka melalui proses manajemen benar-benar efisien dan efektif serta ekonomis. Dengan demikian maka instansi pemerintah tidak hanya mampu menunjukkan kinerja saja, tetapi juga mampu menunjukkan akuntabilitasnya.

Akuntabilitas pemerintah adalah keyakinan masyarakat yang mempunyai hak untuk mengetahui tentang pelaksanaan pemerintahan. Masyarakat memiliki hak karena masyarakat atau rakyat (*public*) yang telah memberikan amanah kepada pemerintah untuk menjalankan pemerintahan dan mengelola sumber daya alam. Oleh karena itu sudah sepantasnya apabila publik memiliki hak untuk mengetahui apa yang direncanakan dan dilakukan pemerintah serta bagaimana kinerja pemerintah untuk mencapainya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penerapan dari hak tersebut akan mengakibatkan masyarakat berkewajiban untuk mengetahui secara terbuka fakta-fakta apa yang akan dilakukan pemerintah, yang memungkinkan mereka, atau wakil mereka yang melaksanakannya. Keterbukaan informasi mengenai apa yang dilakukan oleh pemerintah harus sejalan dengan salah satu prinsip dari *good governance* yaitu pemerintahan yang bersih, baik dan transparansi atau terbuka. Prinsip ini tidak hanya memberikan hak kepada masyarakat untuk mengetahui, melainkan memberikan kewajiban kepada pemerintah untuk menyediakan informasi yang dapat diakses oleh publik.

Ada tiga unsur akuntabilitas pemerintah yang harus memenuhi persyaratan untuk memberikan laporan kinerja atau pertanggungjawaban dari penanggung jawab kegiatan yaitu:

1. Memberikan hasil analisis hasil laporan tersebut kepada penerima pertanggungjawaban dari yang menilai (*auditor*)
2. Menerima eksekusi kekuasaan pertanggungjawaban dari yang member
3. Menerima hasil penilaian prestasi kerja dalam bentuk penghargaan (*reward*) atau sangsi (*punishment*).

Apabila ketiga unsur tersebut dapat diterapkan pada proses akuntabilitas pemerintahan, maka unsur pertama adalah adanya undang-undang atau peraturan lainnya yang mengharuskan instansi pemerintah untuk membuat dan menyampaikan laporan kinerja atau pertanggungjawaban kepada publik atau kepada pihak tertentu yang diberi wewenang untuk menerima laporan tersebut. Unsur kedua adanya pihak atasan atau yang memberikan wewenang dari unit kerja atau instansi pemerintah untuk menerima laporan. Melakukan analisis dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan penilaian atas kinerja dari instansi pelapor. Unsur ketiga pemberian penghargaan dan teguran atau sanksi kepada instansi yang melapor sesuai hasil kinerjanya apabila baik ataupun buruk.

Menurut Dwiyanto (2008:51) Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan rakyat. Konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik antara lain adalah :

1. Efisiensi

Efisiensi adalah menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Hal ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan lain-lain.

4. Daya tanggap

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Menurut Mardiasmo (2002:58) Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks yang lebih sulit mewujudkannya dari pada

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberantas korupsi. Terwujudnya akuntabilitas merupakan tujuan utama dari reformasi sektor publik. Tuntutan akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggung jawaban horizontal bukan hanya pertanggung jawaban vertikal. Tuntutan yang kemudian muncul adalah perlunya dibuat laporan keuangan eksternal yang dapat menggambarkan kinerja lembaga sektor publik.

Menurut Putra (2013). Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam yaitu:

a) Akuntabilitas Vertikal (*vertical accountability*)

Pertanggung jawaban vertikal (*vertical accountability*) adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban pemerintah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR.

b) Akuntabilitas Horizontal (*Horizontal Accountability*).

Pertanggung jawaban horizontal (*horizontal accountability*) adalah pertanggung jawaban kepada masyarakat luas. Lingkup akuntabilitas. Beberapa bentuk dimensi pertanggung jawaban publik oleh pemerintah daerah disampaikan oleh elwood (1993) dan madriasm (2001) Menurutnya terdapat empat dimensi akuntabilitas publik yang harus dipenuhi organisasi sektor publik yaitu :

a) Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran (*accountability for probity*) terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*),

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sedangkan akuntabilitas hukum (*legal accountability*) terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

b) Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya. Pengawasan dan pemeriksaan terhadap pelaksanaan akuntabilitas proses dapat dilakukan, misalnya dengan memeriksa ada tidaknya *mark up* dan pungutan-pungutan lain di luar yang ditetapkan, serta sumber-sumber inefisiensi dan pemborosan yang menyebabkan mahal biaya pelayanan publik dan kelambanan dalam pelayanan.

c) Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Akuntabilitas Kebijakan

Kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atas kebijakan-kebijakan yang diambil pemerintah terhadap DPR/DPRD dan masyarakat.

2.3 Pengertian Anggaran

Anggaran menurut Atkinson (1997) merupakan rencana yang diekspresikan secara kuantitatif dalam satuan uang untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Semua organisasi harus menyiapkan anggaran. Proses penyiapan (penyusunan) anggaran disebut dengan penganggaran (*budgeting*). Penganggaran juga merupakan aktifitas penting bagi perusahaan kecil. Setiap entitas baik yang profit motif maupun yang non-profit motif dapat memperoleh manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang disediakan oleh anggaran. Perencanaan yang melihat ke depan (*looking a head*), berkaitan dengan penentuan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian memandang kebelakang (*looking backward*), berkaitan dengan hasil yang telah direncanakan sebelumnya Hansen (2001) dan Lesmana (2011).

Menurut *Government Accounting Standards Board* (GASB), definisi anggaran (*Budget*) yaitu rencana keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Anggaran juga merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi (Nafarin, 2009:11).

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif Sasongko dan Safrida (2013:2).

Menurut Hongren (2000), anggaran adalah:

“Budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan”.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun untuk periode waktu tertentu yang akan direalisasikan dalam jangka waktu kedepan. Sehingga dalam proses penyusunan anggaran, para penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun sebelumnya.

2.4 Tujuan Anggaran

Sebelum melaksanakan anggaran, sebuah organisasi pasti memiliki tujuan begitu pula halnya dengan anggaran. Anggaran yang telah disusun pasti telah mempunyai tujuan tertentu. Secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan pedoman dan acuan bagi pemerintah dalam menjalankan operasi dan aktivitas sehari-hari. Tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk menyediakan informasi kepada pihak manajemen yang akan digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Nafarin (2004:15), secara spesifik tujuan disusunnya anggaran adalah sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan dalam pengawasan.
4. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran dapat lebih jelas dan nyata terlihat.
5. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.5 Jenis Anggaran

Terdapat beberapa jenis anggaran yang di ungkapkan anthony dan goindarajan (2005), meliputi :

- Anggaran operasi adalah anggaran yang berisi pendapatan dan biaya-biaya dalam satu periode
- Anggaran modal adalah menyatakan proyek-proyek modal yang telah disetujui, ditambah jumlah sekaligus untuk proyek-proyek kecil yang tidak memerlukan persetujuan tingkat yang lebih tinggi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Anggaran neraca adalah menunjukkan implikasi neraca dari keputusan- keputusan yang tercakup dalam anggaran operasional maupun anggaran modal
- Anggaran laporan arus kas

2.6 Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran sama dengan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini karena anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan perannya. Menurut Nafarin (2004:20) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

a) Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas dalam unit dan utang.

b) Fungsi Pelaksana

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan.

c) Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan Menurut Bastian (2006:164) menyebutkan beberapa fungsi anggaran diantaranya yaitu:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang.
3. Anggaran sebagai alat komunikasi interen yang menghubungkan sebagai unit kerja antara atasan dan bawahan.
4. Anggaran sebagai alat pengendalian unit kerja.
5. Anggaran sebagai motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi
6. Anggaran merupakan instrumen politik.
7. Anggaran merupakan instrumen kebijakan fiscal.

Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Berbeda dengan anggaran sektor swasta, anggaran pada sektor swasta merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya anggaran pada sektor publik justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan di diskusikan agar mendapat saran.

Karakteristik sektor publik Menurut Bastian (2006) adalah :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan non keuangan
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, misalnya satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen untuk mencapai sasaran yang di tetapkan
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi daripada penyusunan anggaran.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat dirubah dalam waktu kondisi tertentu.

2.7 Partisipasi Penganggaran

A. Pengertian

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran dianggap sebagian orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi dari para anggota organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen. Partisipasi secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, di mana para individual terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap para individu tersebut (Supomo dan Indriantoro, 1998) dalam Guido Gusti (2013). Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokratis dan oleh karena itu tidaklah alamiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter.

Dalam konteks yang lebih spesifik, partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan proses di mana para individu, yang kinerjanya dievaluasi dan memperoleh penghargaan berdasarkan pencapaian target

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

anggaran, terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penyusunan target anggaran.

Hampir semua studi mengenai partisipasi dalam proses manajemen menyimpulkan bahwa partisipasi menguntungkan organisasi. bahwa ketika hal tersebut diterapkan dalam situasi yang salah, partisipasi dapat menurunkan motivasi dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara garis besar, penyusunan anggaran dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

➤ *Top down approach* (bersifat dari atas-ke-bawah)

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah sehingga pelaksana anggaran hanya melakukan apa saja yang telah disusun. Tapi pendekatan ini jarang berhasil karena mengarah kepada kurangnya komitmen dari sisi pembuat anggaran dan hal ini membahayakan keberhasilan rencana anggaran.

➤ *Bottom up approach* (bersifat dari bawah-ke-atas)

Pada bottom up approach, anggaran sepenuhnya disusun oleh bawahan dan selanjutnya diserahkan atasan untuk mendapatkan pengesahan. Dalam pendekatan ini, manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Pendekatan dari bawah ke atas dapat menciptakan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, tetapi apabila tidak dikendalikan dengan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hati-hati dapat menghasilkan jumlah yang sangat mudah atau yang tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan perusahaan.

➤ *Kombinasi top down dan bottom up*

Kombinasi antara kedua pendekatan inilah yang paling efektif. Pendekatan ini menekankan perlunya interaksi antara atasan dan bawahan secara bersama sama menetapkan anggaran yang terbaik bagi perusahaan. Partisipasi anggaran ini mempunyai dampak positif terhadap motivasi manajerial karena:

- a) Mengarah pada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita anggaran.
- b) Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang lebih efektif.
- c) Pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang lebih jelas mengenai pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan selama fase peninjauan dan persetujuan.

2.8 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Ikhsan & Ishak (2005:173) Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh kedua belah pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat dan penerima keputusan dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Dengan kata lain ketika diterapkan kepada perencanaan, partisipasi mengacu pada keterlibatan manajer tingkat menengah dan bawah dalam

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

mengambil keputusan yang mengarah pada penentu tujuan operasional dan penetapan sasaran kerja.

Pemberian kesempatan pada setiap pegawai yang terkait dalam pengambilan keputusan melalui negoisasi anggaran juga sangat penting, karena aparat pemerintah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya dan dengan adanya kontribusi dari bawahan atau staf dalam penyusunan anggaran akan menimbulkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staf pemegang peranan penting dalam pencapaian tujuan. Kenis (1979)

Menurut Hansen & Mowen (2006:377), di dalam penyusunan anggaran berarti juga berkaitan dengan sejumlah informasi yang di berikan oleh atasan kepada bawahannya, sehingga terciptanya komunikasi yang baik untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah. Biasanya yang dikomunikasikan ke bawahan adalah yang membantu mengembangkan anggaran yang akan memenuhi suatu tujuan. Anggaran partisipatif mengkomunikasikan rasa tanggungjawab pada para manajer tingkat bawah dan mendorong kreativitas.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan keputusan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif yang lain. Dalam organisasi (perusahaan) yang berorientasi laba, penyusunan anggaran seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba, sedangkan dalam organisasi yang tidak berorientasi terhadap laba,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penyusunan anggaran (yang berasal dari perencanaan program) menekankan pada penggunaan atau alokasi sumberdaya (Mulyadi, 1993).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan efektifitas organisasional melalui peningkatan kinerja setiap anggota organisasi secara individual atau kinerja manajerial (Sukardi, 2002). Partisipasi manajemen puncak diperlukan untuk memotivasi para pelaksananya. Partisipasi ini diperlukan dalam menelaah dan pengesahan anggaran, sehingga pengesahan anggaran tidak hanya sekedar stempel saja. Tanpa partisipasi aktif akan dapat memberikan peluang bagi para pelaksana anggaran untuk memperlmainkan sistem, bahkan meskipun manajemen puncak sudah cukup berpartisipasi dalam proses *review* dan pengesahan kadang-kadang masih ada manajer yang mencoba untuk mencari lubang-lubang kelemahan.

Manajemen juga harus menindaklanjuti hasil pelaksanaan anggaran, karena tindak lanjut ini akan dapat memberikan motivasi bagi para pelaksana anggaran Anthony et al.,(1992).

2.9 Kejelasan Sasaran Anggaran

Kenis (1979) dan Syafrial (2009), mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan meyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini meyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Locke & Lathan (1984) menyatakan bahwa sasaran adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan. Jadi kejelasan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran yang tidak jelas.

Menurut Porter (1976) dan Putra (2013), bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu:

- Sasaran harus spesifik bukan samar-samar
- Sasaran harus menantang namun dapat dicapai

Menurut Locke, Latham (1984) dan Samuel (2008) agar pengukuran sasaran efektif ada 7 indikator yang diperlukan:

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum tugas-tugas yang harus dikerjakan
2. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang diukur
3. Standar, menetapkan standar atau target yang ingin dicapai
4. Jangka Waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan.
5. Sasaran Prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
6. Tingkat Kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan koordinasi.

Keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran akan membuatnya memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada. Selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang akan dicapai.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

2.10 Struktur Desentralisasi

Menurut Imawan (2008:3) desentralisasi merupakan konsekuensi dari demokratisasi tujuannya adalah membangun *good governance* mulai dari akar rumput politik .

Menurut Haris (2008:40) desentralisasi adalah azas penyelenggaraan pemerintahan yang dipertentangkan dengan sentralisasi. Desentralisasi menghasilkan pemerintahan lokal (*local government*) adanya pembagian kewenangan serta tersedianya ruang gerak yang memadai untuk untuk memaknai kewenangan yang diberikan kepada unit pemerintahan yang lebih rendah (pemerintah lokal) merupakan perbedaan terpenting antara konsep desentralisasi dan sentralisasi. Dianutnya desentralisasi adalah agar kebijakan pemerintah tepat sasaran dalam mengambil sebuah keputusan. Karena keputusan yang akan diambil dapat berdampak terhadap masyarakat.

Menurut Ermaya (1993) dan Gadjong (2007:81) Desentralisasi dibidang pemerintahan diartikan sebagai pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada satuan-satuan organisasi pemerintahan untuk menyelenggarakan segenap kepentingan setempat dari kelompok yang mendiami suatu wilayah. Dalam suatu struktur desentralisasi, pemerintah tingkat bawahan merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan secara independen, tanpa intervensi dari tingkatan pemerintahan yang lebih tinggi. Adanya pelimpahan kewenangan kepada pemerintah daerah tidak sebagai sesuatu yang harus ditakuti oleh pemerintah pusat karena pembagian kewenangan tersebut tidak akan terlepas dari koordinasi dan pengawasan pemerintah pusat. Pemberian otonomi kepada daerah

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

hanya sebagai salah satu usaha untuk lebih melancarkan tugas dan tanggungjawab pemerintah pusat dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat disetiap daerah.

Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada para kepala. Tingkat pendelegasian itu menunjukkan sampai seberapa jauh top manajemen mengizinkan manajemen level bawah untuk membuat kebijakan secara independen. Semakin tinggi tingkat desentralisasi semakin tinggi wewenang kepala di dalam mengambil keputusan secara otonom. Pada struktur terdesentralisasi, manajer puncak mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada manajer di bawahnya dalam pembuatan keputusan. Simamora (1999: 249) dan solina (2014) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan delegasi otoritas atau wewenang pengambilan keputusan kepada jajaran manajemen yang lebih rendah di dalam sebuah organisasi. Pada intinya, desentralisasi memindahkan titik pengambilan keputusan ke lapisan manajerial yang paling rendah untuk setiap keputusan yang mesti diambil.

Menurut Simamora (1999: 250) dan solina (2014), terdapat empat kunci dalam penerapan wewenang terdesentralisasi, yaitu:

1. Delegasi merupakan pembagian ke bawah penugasan penugasan pekerjaan dan kekuasaan pengambilan keputusan terkait kepada manajer manajer di dalam sebuah organisasi
2. Wewenang merupakan hak untuk membuat keputusan-keputusan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang diemban

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



3. Tanggungjawab merupakan kewajiban manajer untuk menerima otoritas untuk mencapai hasil yang dikehendaki
4. Akuntabilitas mengacu kepada ukuran seberapa baik pencapaian hasil-hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi.

2.11 Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Kim, Larry (1998) dan Lesmana (2011) Sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. yang lebih baik dan tepat (Banker *et al*, 2002). Dengan cara ini sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan di masa lalu (Malina dan Selto, 2001).

Berdasarkan teori agensi, suatu sistem pengukuran kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pemangku jabatan (*stakeholders*) yang berbeda dari organisasi perusahaan, dengan menciptakan ukuran-ukuran strategis, yaitu ukuran hasil dan pemicu, ukuran keuangan dan non-keuangan, serta ukuran internal dan eksternal (Anthony dan Govindarajan, 2004).



2.12 Pengukuran Kinerja Dalam Perubahan

Menurut Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. (2012 : 122) agar pengukuran kinerja dapat berhasil dengan baik dan indikator kinerja tersebut dapat memberikan manfaat untuk perbaikan dan pengambilan keputusan mendatang, maka apapun faktor yang menjadi penghalang harus diperkecil dan faktor pendukung harus diperbesar. Untuk mencairkan pemahaman yang lama memang tidak mudah, tetapi memerlukan orang-orang yang mau belajar tentang pengukuran kinerja, dari pemikirannya sendiri dan mau melakukannya. dalam organisasi selalu terdapat individu yang menyadari pentingnya perubahan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Tetapi dipihak lain kadang-kadang terdapat individu-individu yang tidak mau berubah karena dengan adanya perubahan yang ada, maka akan menunjukkan bahwa ia tidak berkompeten dalam tugas-tugasnya yang ujung-ujungnya dimutasi atau dipindahkan.

Terdapat perbedaan motivasi dan perubahan dari setiap orang tentang perubahan yang dialami oleh organisasi. perubahan dan pemahaman lama dengan membangun kesadaran akan pentingnya pengukuran kinerja dalam tingkat organisasi, harus dilakukan oleh pimpinan organisasi, sebelumnya pimpinan organisasi harus memberikan sosialisasi terlebih dahulu tentang pentingnya pengukuran kinerja oleh pembuat peraturan, setelah pemahaman yang lama dapat dicairkan, maka sistem pengukuran kinerja selanjutnya diperkenalkan melalui kegiatan pelatihan dan pemberdayaan, melalui pelatihan terhadap personel program atau organisasi. Dari pemahaman tersebut diharapkan dapat membentuk

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

persepsi dan perilaku baru tentang pentingnya pengukuran kinerja dalam meningkatkan hasil dan keefektifan kerja, kemudian perilaku baru tersebut harus dikuatkan dan dimotivasi. Motivasi yang positif harus diutamakan daripada motivasi yang negatif. Pada motivasi yang positif dapat diberikan dalam bentuk insentif *moneter* dan *non moneter* sebagai rewards dengan menghubungkan kinerja yang diperoleh karyawan.

2.13 Kompensasi

Menurut Kadarisman (2014:1) Kompensasi adalah apa yang seseorang karyawan, pegawai, pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian sumber daya manusia. Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang namun ada juga yang tidak berbentuk uang.

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther, Davis (1996) dan Wibowo (2012:348) mendefenisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Hasibuan (2010:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang adalah

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1) Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2) Mempertahankan karyawan yang ada.

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

5) Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik daripada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan dengan harapan organisasi. pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik, dapat

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan berusaha memperbaiki prilakunya.

2.15 Jenis-Jenis Kompensasi

Dilihat dari cara pemberiannya kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang berupa upah dan gaji, dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan kesehatan. (Hasibuan, 2010:118) dan Handayani (2009) :

a) Upah dan Gaji

Pada dasarnya upah dan gaji merupakan kompensasi kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun telah disetujui bersama. Upah biasanya diberikan kepada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sedangkan gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

b) Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja para pekerja.

c) Penghargaan atau *Reward*

Penghargaan atau *reward* diberikan oleh manajer diluar upah, gaji dan insentif sebagai upaya lebih dalam menghargai kinerja karyawannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penghargaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja yang terdiri dari jaminan sosial, rekognisi atau pengakuan dan promosi jabatan. Sementara penghargaan intrinsik merupakan penghargaan kesenangan atau penghargaan atas kemampuan diri sendiri.

d) Tunjangan

Tunjangan atau *benefits* adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan* atau *cafeteria benefits plan*. Reterement plan merupakan rencana pensiun pekerja, metodenya dapat berupa mengumpulkan potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi dan kombinasi antara keduanya. Sementara itu cafeteria benefit plan merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja.

Tujuannya adalah untuk memberikan fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih sesuai dengan kebutuhannya. Bentuk tunjangan lain dapat berupa waktu istirahat berupa program liburan, setiap pekerja dapat menerima program liburan yang berbeda beda sesuai dengan lamanya mereka bekerja dalam organisasi.

2.16 Etika Kinerja

Menurut Kumorotomo (2014:6) etika berasal dari bahasa yunani *ethos*, yang artinya kebiasaan atau watak. Sedangkan moral berasal dari bahasa latin *mos* yang artinya cara hidup atau kebiasaan. Dari istilah ini muncul lah istilah *morale*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau *moril*. Moril bisa berarti semangat atau dorongan batin. Disamping itu terdapat istilah norma yang berasal dari bahasa latin *norma* penyiku atau pengukur, dalam bahasa inggris norma berarti aturan atau kaidah dalam kaitannya dengan perilaku manusia, norma digunakan sebagai pedoman atau haluan bagi perilaku yang seharusnya dan juga untuk menakar atau menilai sebelum ia dilakukan. Etika terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) Etika berkenaan dengan disiplin ilmu yang mempelajari nilai-nilai yang dianut oleh manusia beserta pbenarannya, dalam hal ini etika merupakan salah satu cabang filsafat.
- 2) Etika merupakan pokok permasalahan didalam disiplin ilmu itu sendiri yaitu nilai-nilai hidup dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. Moral dalam pengertian nya yang umum menaruh penekanan kepada karakter dan sifat-sifat individu yang khusus, diluar ketaatan kepada peraturan. Oleh karena itu moral merujuk kepada tingkah laku yang bersifat spontan seperti rasa kasih, kebesaran jiwa dan sebagainya.

Etika berarti sikap kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok, bahkan masyarakat. Etika dibentuk oleh kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakini (Tasmara dan Atok,2001). Etika Kerja mempunyai unsur-unsur: bersumber dan berkaitan dengan nilai-nilai kejiwaan seseorang, menunjukan pandangan yang mendarah daging, menunjukan sikap dan harapan seseorang. (Tatik,2007 dan Wijayanti (2012).

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh etos kerja dan disiplin kerja pegawai. Etos kerja yang profesional adalah sebuah kunci menuju jalan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

keberhasilan. Tanpa dilumuri oleh etos kerja yang penuh profesionalisme, kita mungkin akan mudah tergelincir menjadi barisan para pecundang. Tanpa kesadaran batiniah untuk menjejakkan etos profesionalisme dalam segenap raga. Kita mungkin akan segera menjadi insan-insan yang gagap dengan dinamika perubahan. Miskin prestasi, dan absen dari perjalanan panjang menuju manusia produktif, mulia dan bermartabat. Salah satu sikap yang mendukung kepada etos kerja yang tinggi adalah disiplin kerja.

Disiplin kerja dibicarakan dalam kondisi yang seringkali timbul bersifat negatif. Disiplin lebih dikaitkan dengan sanksi atau hukuman. Disiplin dalam arti positif seperti yang dikemukakan oleh Hodges dan Helmi (1996:34) mengatakan bahwa: “Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.” Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan aparat pemerintahan atau karyawan terhadap peraturan organisasi.

Apabila aparat pemerintah sudah biasa membiasakan diri membiasakan diri untuk disiplin dalam segala hal maka setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan cepat beres dan tertata dengan baik sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan etos kerja yang baik. Dengan disiplin kerja yang bagus, setiap aparat pemerintahan akan selaku menjaga pekerjaannya dengan baik dan tidak akan membiarkan pekerjaannya terbengkalai. Dengan penerapan sikap seperti ini, maka pelayanan kepada masyarakat akan memuaskan sehingga masyarakat akan merasa terbantu sekali dalam mengurus keperluan mereka yang berhubungan dengan kecamatan. Apabila seorang aparat pemerintah mempunyai etika kerja dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

disiplin kerja yang tinggi maka akan berdampak positif pada kinerja pegawai tersebut.

Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan karena etika kerja dan disiplin kerja sudah diterapkan sehingga setiap pekerjaan akan dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai akan akan meningkat apabila ditunjang dengan team work yang solid Hodges dan Helmi (1996:34).

2.17 Komitmen Profesional

Menurut Aranya *et.al.* dan Wijayanti (2012) komitmen profesional dapat didefinisikan sebagai: 1). Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai profesi. 2). Sebuah kemampuan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan profesional. 3) Sebuah kepentingan untuk memelihara keanggotaan dalam profesi. Komitmen profesional ini menunjukkan tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut. Menurut Ratnawati dan Widagdo (2001) dalam Jurnal Akutansi dan Bisnis, secara konseptual konsep komitmen dalam komitmen organisasional pada prinsipnya adalah sama dengan komitmen profesional. Menurut Dewi (2004) dan Wijayanti (2012) Sebuah profesi setidaknya mempunyai empat atribut: dasar ilmu pengetahuan, organisasi, orientasi pelayanan publik dan kode etik.

Pemberian jasa profesional yang kompeten membutuhkan pertimbangan yang cermat dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian profesional. Kompetensi profesional dapat di bagi menjadi dua tahap yang terpisah yaitu pencapaian kompetensi profesional dan pemeliharaan kompetensi profesional. Pemeliharaan kompetensi profesional membutuhkan kesadaran dan pemahaman

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

yang berkelanjutan terhadap perkembangan teknis profesi dan perkembangan bisnis yang relevan. Profesional yang berkelanjutan sangat di perlukan untuk meningkatkan dan memelihara kemampuan praktisi agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara kompeten dalam lingkungan profesional menurut SPAP (2011:11). Dan Rikha (2013)

Disamping itu keberhasilan dan kinerja seseorang dalam bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmen terhadap bidang yang ditekuninya. Oleh karena itu kebanyakan para profesional cenderung merasa lebih senang mengasosiasikan diri mereka dalam organisasi profesi dalam melaksanakan tugas-tugas nya. Profesionalisme merupakan istilah yang digunakan untuk menunjukkan suatu kondisi, kemampuan bahkan keahlian individu yang dikaitkan dengan aktivitas suatu pekerjaan yang menggunakan standar profesi tertentu. Seseorang dikatakan profesioanal apabila dia memiliki kemampuan atau keahlian tertentu yang membuatnya mampu melaksanakan tugas dan kemampuan nya secara profesional ufry (2009).

Seorang profesional harus memiliki komitmen tinggi untuk tetap menjaga profesionalismenya. Artinya, seorang profesional tidak akan mudah tergoda oleh bujuk rayu yang akan menghancurkan nilai-nilai profesi. Dengan komitmen yang dimilikinya, seseorang akan tetap memegang teguh nilai-nilai profesionalisme yang ia yakini kebenarannya. (ufry (2009).

Dalam suatu organisasi profesi setiap anggota dituntut untuk memiliki komitmen profesi. Harsanti (2001) menyatakan bahwa komitmen dapat dijadikan landasan daya saing karena organisasi atau perusahaan dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi, akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki organisasi lain.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Komitmen profesional yang didasari oleh pemahaman perilaku, sikap dan orientasi profesional dalam menjalankan tugasnya, merupakan cerminan dari norma-norma, aturan dan kode etik profesinya. Tingkat keinginan untuk mempertahankan sikap yang profesional dapat berbeda-beda antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya tergantung dari persepsi masing-masing individu. Karena itulah didalam asosiasi profesional ditekankan adanya komitmen profesi yang setinggi-tingginya yang diwujudkan dengan adanya kinerja yang berkualitas sebagai jaminan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dihadapi.

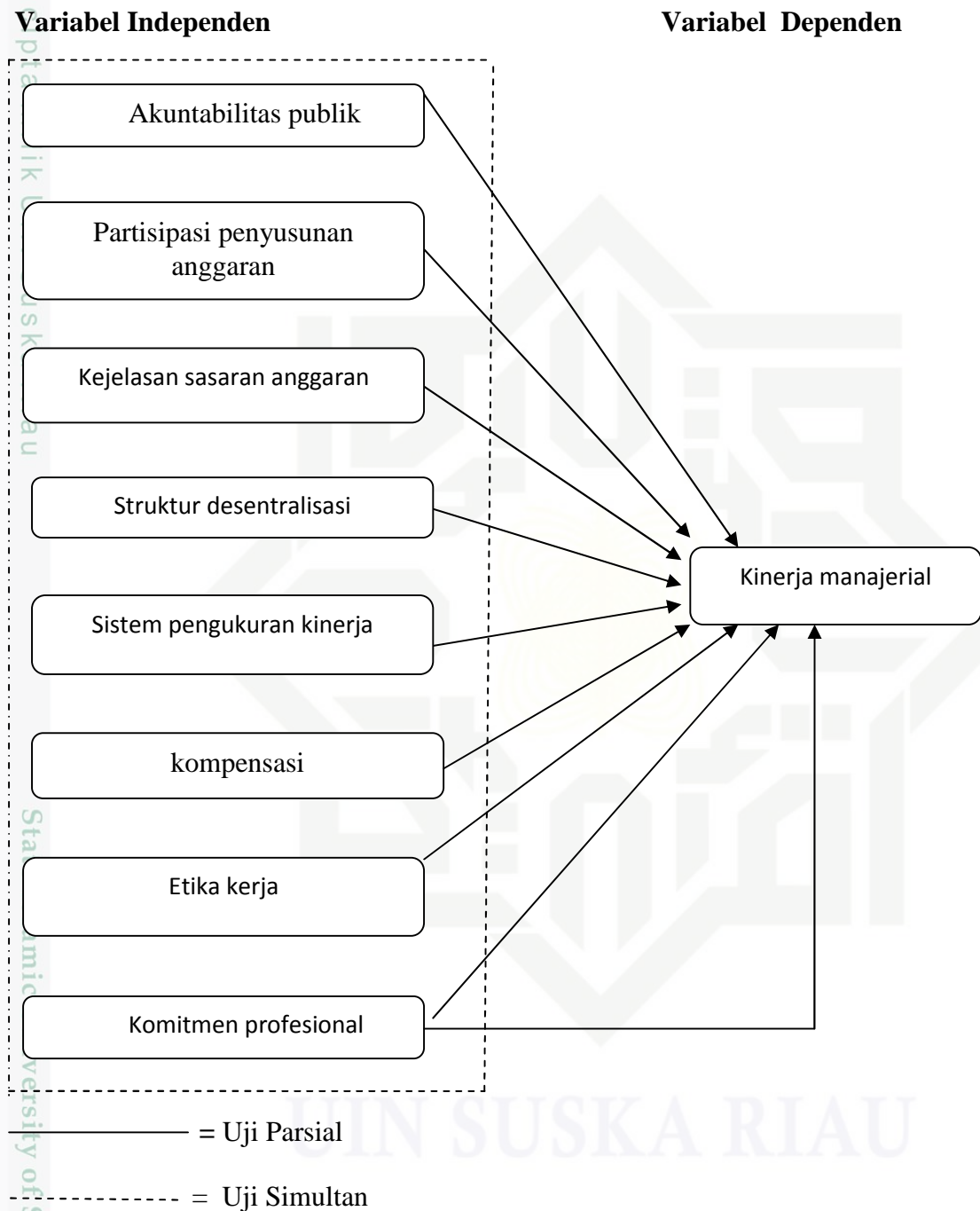
Menurut Steer dan Poter (2003), komitmen profesi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu: faktor yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan dipengaruhi oleh pekerjaannya itu sendiri, Semakin tinggi level tanggung jawab dan otonomi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut, semakin rendah *repetitive*, dan semakin menarik pekerjaan tersebut akan lebih tinggi tingkat komitmen yang diperlihatkan oleh individu.

Wibowo (1996) Komitmen Profesi lama bekerja hanya mempengaruhi pandangan profesionalisme dan hubungan dengan sesama profesi. Hal ini disebabkan bahwa tenaga profesional telah dididik untuk menjalankan tugas-tugas yang kompleks secara independen dan menyelesaikan masalah yang timbul menggunakan keahlian dan dedikasi mereka secara profesional.

2.18 Kerangka Pemikiran

Dalam model penelitian ini menunjukkan pengaruh antara faktor-faktor akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, kompensasi, etika kerja dan komitmen profesional berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran



2.19 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakuakn oleh arief rahman dimana penelitiannya berjudul hubungan antara partisipasi anggaran dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan satu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja manajerial yang dimoderasi oleh persepsi oleh budaya organisasi dimana diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dapat memperkuat partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial bahwa anggaran partisipatif berpengaruh, dan penelitian yang dilakukan oleh Susmitha (2011) yang membahas mengenai pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan locus of control dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating diperoleh hasil; bahwa internal *locus of control* terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, dilakukan oleh Argyris (1952), Becker dan Green (1962), dan penelitian yang dilakujan oleh Fitriyanti (2010) dalam Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Artinya, secara signifikan kinerja manajerial akan meningkat apabila partisipasi dalam penyusunan anggaran juga tinggi.

Namun di antara Penelitian-Penelitian yang ada, terdapat beberapa penelitian yang menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, seperti yang ditemukan oleh Milani (1975), Kenis (1979), Brownell dan Hirst (1986). Sehingga beberapa penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial dalam gaya kepemimpinan mempunyai dampak positif terhadap partisipasi dalam penyusunan anggaran. Krishna dan Wirakusuma (2012) menunjukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan partisipasi dalam penyusunan anggaran .

Penelitian ini akan menguji pengaruh akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi, sistem pengukuran kinerja, kompensasi, etika kerja dan komitmen profesional berpengaruh terhadap kinerja manajerial

di bawah ini peneliti-penelitian yang membahas partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial, antara lain :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel dependen/independen	Hasil
1.	Dian Fitria Handayani (2009)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Padang)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pengukuran kinerja • Kompensasi • Kinerja manajerial 	<p>Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur di kota Padang..</p> <p>Kompensasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur kota padang.</p>
2.	Deki Putra (2013)	Pengaruh Akuntabilitas Publik Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah	<ul style="list-style-type: none"> • akuntabilitas publik • kejelasan sasaran anggaran • kinerja manajerial 	<p>Akuntabilitas Publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).</p>
3.	Anjarwani Putri Wijayanti (2012)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • etika kerja • komitmen profesional • komitmen organisasi • locus of 	<p>Secara umum menunjukkan bahwa kinerja manajerial Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sangat dipengaruhi oleh etika kerja,</p>

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Manajerial Bank Perkreditan Rakyat (Bpr) Di Kota Surakarta	<p><i>control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • kinerja manajerial 	<p>komitmen professional, komitmen organisasi dan <i>locus of control</i>. Semakin tinggi faktor-faktor tersebut memberikan pengaruh, maka semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh para manajernya sebagai acuan untuk meningkatkan kemampuannya <i>me-manaj</i> karyawannya guna mencapai tujuan organisasi.</p>
4.	Meria Solina (2014)	<p>Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Skpd Kota Tanjungpinang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • akuntabilitas publik • partisipasi anggaran • kejelasan sasaran anggaran • struktur desentralisasi • kinerja manajerial <p>Akuntabilitas publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjungpinang. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjungpinang. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjungpinang. Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjungpinang. Akuntabilitas publik, Partisipasi penyusunan</p>

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

				anggaran, Kejelasan sasaran anggaran dan Struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Tanjung pinang
5.	Desy Lesmana (2011)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang	<ul style="list-style-type: none"> • penganggaran partisipatif • sistem pengukuran kinerja • kompensasi insentif • kinerja manajerial 	Penganggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan Kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial

Sumber: berbagai jurnal

2.20 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian dan kebenarannya akan diuji secara empiris.

1) Pengaruh Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Putra (2013), Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai,

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Salah satu faktor yang dapat mengukur kinerja adalah dengan melakukan pengukuran terhadap anggaran, yang berarti bahwa proses penganggaran dimulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat. Masyarakat tidak hanya memiliki hak untuk mengetahui anggaran tersebut tetapi juga berhak untuk menuntut pertanggungjawaban atas rencana ataupun pelaksanaan anggaran tersebut.

Putra (2013), membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif akuntabilitas dengan kinerja manajerial SKPD. Citra (2010), juga menyatakan bahwa akuntabilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Hal ini menegaskan pentingnya akuntabilitas publik dalam peningkatan kinerja manajerial, karena dengan adanya pertanggungjawaban publik, masyarakat tidak hanya dapat mengetahui anggaran tersebut tetapi juga dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dianggarkan sehingga pemerintah daerah berusaha dengan baik dalam melaksanakan seluruh perencanaan yang ada karena akan dinilai dan diawasi oleh masyarakat. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H1: Akuntabilitas Publik Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Anggaran memiliki peranan penting dalam manajerial sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dalam fungsinya sebagai alat pengendalian, anggaran digunakan sebagai suatu sistem untuk mengukur kinerja suatu organisasi.

Penyusunan anggaran perlu melibatkan bawahan (aparatur pemerintah daerah). Sehingga partisipasi anggaran dapat dinilai sebagai pendekatan aparat. pemerintah daerah yang dapat meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi sebagai individual karena dengan adanya partisipasi dalam Bangun (2009). membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD.

Nurhalimah (2013), juga menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur perangkat daerah. Hal ini menegaskan tingkat partisipatif para staf dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan menentukan tentang keberhasilan atau kegagalan manajerial SKPD dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H2: Partisipasi Penyusunan Anggaran Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Kenis (1979) dan Bangun (2009), Kejelasan sasaran anggaran adalah sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan anggaran dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Pratiwy (2013), membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial SKPD. Putra (2013), juga menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD, dan Nurhalimah (2013), menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur perangkat daerah. Hal ini menegaskan bahwa dengan adanya kejelasan sasaran anggaran yang jelas maka akan mempermudah suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H3: Kejelasan Sasaran Anggaran Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

4) Pengaruh Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Pratiwy (2013), Desentralisasi adalah proses penentuan kegiatan, penentuan nilai, penentuan orang yang bertanggung jawab

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atas program dan kegiatan, menentukan prioritas program dan kegiatan. Organisasi desentralisasi secara umum ditujukan dengan pengambilan keputusan yang terjadi dalam organisasi. Dalam sentralisasi yang baik, sebagian keputusan diambil pada tingkat hirarki organisasi yang tertinggi, dan apabila sebagian otorisasi didelegasikan pada level yang rendah dalam organisasi, maka organisasi tersebut lebih terdesentralisasi.

Pratiwy (2013), membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD. Bangun (2009), juga menyatakan bahwa struktur desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD. Hal ini menegaskan bahwa adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab pelaksanaan kegiatan yang terdesentralisasi akan lebih meningkatkan kinerja manajerial pada suatu organisasi. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H4: Struktur Desentralisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

5) Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Pada aspek keuangan penilaian kinerja dilakukan

menggunakan alat ukur ROA, ROE, ROI dan EVA sedangkan pada aspek non keuangan penilaian dilakukan pada (1) Perspektif pelanggan dengan menilai bagaimana cara perusahaan dalam menentukan segmentasi pasar serta menguasai pangsa pasar, (2) Perspektif proses bisnis internal penilaian dilakukan dengan menilai bagaimana cara perusahaan mempertahankan pelanggan yang telah ada dengan terus melakukan inovasi serta memberikan pelayanan pasca penjualan, (3) Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran penilaian dilakukan dengan mengevaluasi permasalahan yang terjadi dan memberikan solusi serta memberikan pembelajaran bagi manajer serta bawahannya agar kesalahan yang sama tidak lagi terjadi untuk masa yang akan datang.

Sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan di masa lalu. Sistem pengukuran kinerja juga dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Kren (1992) menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Rahman et al (2007), ia

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H5 : Sistem Pengukuran Kinerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

6) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial

Bagi perusahaan, manajer merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajer mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer dan karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh kedua belah pihak yaitu perusahaan dan manajer, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh manajer. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka manajer akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan manajer akan tercapai secara bersama.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H6: Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial

7) Pengaruh Etika Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Etika berarti sikap kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok, bahkan masyarakat. Etika dibentuk oleh kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakini (Tasmara dalam Atok,2001). Etika Kerja mempunyai unsur-unsur: bersumber dan berkaitan dengan nilai-nilai kejiwaan seseorang, menunjukan pandangan yang mendarah daging, menunjukan sikap dan harapan seseorang. (Tatik,2007). Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H7 : Etika Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

8) Pengaruh Komitmen Profesional terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Aranya *et.al.* dalam Trianingsih dan Iswati (2003) komitmen profesional dapat didefinisikan sebagai:

- Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai profesi.
- Sebuah kemampuan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan profesional.
- Sebuah kepentingan untuk memelihara keanggotaan dalam profesi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Komitmen profesional ini menunjukkan tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut. Menurut Ratnawati dan Widagdo (2001) dalam Jurnal Akutansi dan Bisnis, secara konseptual konsep komitmen dalam komitmen organisasional pada prinsipnya adalah sama dengan komitmen profesional. Menurut Suhardjanto dalam Dewi (2004), sebuah profesi setidaknya mempunyai empat atribut: dasar ilmu pengetahuan, organisasi, orientasi pelayanan publik dan kode etik. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H8: Komitmen Profesional Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

- 9) Pengaruh Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi, Etika Kinerja dan komitmen profesional terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Putra (2013), yang menguji pengaruh akuntabilitas publik dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah (SKPD Padang), hasil ini menunjukkan Akuntabilitas publik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H1 diterima), 2) Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial SKPD (H2 diterima).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bangun (2009), telah melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD yang mana berdasarkan hasil analisisnya disimpulkan bahwa secara simultan seluruh variabel independen berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD, pada penelitian ini menggunakan variabel permoderasi yaitu pengawasan internal.

Nurhalimah (2013), menguji tentang Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparatur perangkat daerah di pemerintah aceh, hasil ini menunjukkan Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparatur perangkat daerah, sedangkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur perangkat daerah di Pemerintah Aceh

Pratiwy (2013), menguji Pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja pemerintah daerah (Studi empiris pada SKPD Kota Padang), hasil ini menunjukkan Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah Desentralisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah daerah.

Robbert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) yang menyatakan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

didalam maupun diluar organisasi, untuk dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. *Balance Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang (2007) dan Handayani (2009) tentang analisis *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan dengan hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Mahavira (2011) dengan tentang analisis kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard* dengan hasil penelitian bahwa secara secara keseluruhan kinerja perusahaan perusahaan dinilai baik.

Werter dan Davis dalam Wibowo (2012:348) yang meyakini bahwa kompensasi merupakan sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja dengan tujuan untuk membantu organisasi mencapai mencapai keberhasilan stragis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Mulyadi (2001;171) Dalam Handayani (2009) Usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu keyakinan seorang manajer terhadap keberhasilan kerja dan penghargaan yang diberikan.

Madjid (1992) Simposium Nasional Akutansi VI (2003) dalam Handayani (2009), etika (*ethos*) adalah sebanding dengan moral (*mos*) , dimana keduanya merupakan filsafat tentang adat kebiasaan, sehingga secara umum etika kerja atau moral adalah filsafat, ilmu atau disiplin tentang tingkah laku manusia atau tindakan manusia.

Menurut Wijayanti (2012) komitmen profesional adalah kekuatan relatif dan keterlibatan dengan profesi serta keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan profesi, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi profesi dan keinginan untuk mempertahankan keberadaan profesi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Solina (2014) bahwa secara simultan akuntabilitas publik, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, struktur desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2009) dan Wijayanti (2012) sistem pengukuran kinerja, kompensasi, etika kerja dan komitmen profesionalisme secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dalam penelitian ini di ajukan hipotesis dengan rumusan sebagai berikut:

H9: Secara Simultan Akuntabilitas Publik, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi, Etika Kerja, Komitmen Profesionalisme Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.