



Plagiarism Checker X Originality Report

Similarity Found: 13%

Date: Monday, November 30, 2020

Statistics: 654 words Plagiarized / 4879 Total words

Remarks: Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 11 PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN STRUKTUR DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD DI KOTA LHOKSEUMAWE Helmiyah dan Murhaban Program Studi Akuntansi STIE Lhokseumawe Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empiris apakah partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Lhokseumawe, untuk melihat pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Lhokseumawe.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah 90 orang, Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan survei yang diperoleh dengan cara pembagian kuesioner kepada para responden. Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 18.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Lhokseumawe dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian ini partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD Kota Lhokseumawe.

Kata Kunci: Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Struktur Desentralisasi, Kinerja Manajerial A. Latar Belakang Masalah Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) telah menjadi fokus perhatian masyarakat saat ini,

terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Masyarakat mulai mempertanyakan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah daerah.

Aparatur pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan memiliki profesionalisme yang tinggi, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Lembaga Administrasi Negara - LAN (2004) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 12 visi organisasi. Kinerja SKPD sering dilihat dari pencapaian realisasi anggaran.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SKPD antara lain ketepatan skedul penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan stuktur desentralisasi. Ketepatan skedul penyusunan anggaran sangat penting bagi tercapainya realisasi anggaran yang maksimal. Apabila proses penyusunan anggaran sudah tidak sesuai dengan skedul yang telah ditetapkan maka sudah pasti akan membawa efek, berupa terlambatnya pengesahan dan pelaksanaannya. Rendahnya daya serap anggaran merupakan akibat dari terlambatnya pengesahan APBD karena kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat diselesaikan dalam 1 (satu) tahun anggaran, hal ini akan berdampak pada rendahnya kinerja SKPD dalam menyelesaikan kegiatan yang telah ditetapkan.

Keterlambatan pengesahan APBD juga akan berdampak pada tertundanya penyaluran dana perimbangan, yakni dana alokasi umum (DAU) sebesar 25% dari pagu yang telah ditetapkan, sebagaimana yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 46/PMK.02/2006. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kejelasan sasaran anggaran. Kejelasan sasaran anggaran akan memudahkan SKPD untuk menyusun rencana kegiatan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pemerintah daerah, sehingga anggaran dapat dijadikan tolok ukur pencapaian kinerja dengan kata lain kualitas anggaran daerah dapat menentukan kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintah daerah. Sehingga terdapatnya sasaran anggaran yang jelas akan lebih meningkatkan pencapaian kinerja dalam suatu organisasi.

Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung

jawab untuk melaksanakannya, dan juga menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif. Hal ini akan mendorong karyawan/staf untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 yang telah diamandemen dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah melahirkan paradigma baru dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang meletakkan otonomi penuh, luas, dan bertanggung jawab pada daerah. Penyelenggaraan pemerintah daerah dengan berdasarkan undang-undang tersebut juga telah melahirkan nuansa baru, yaitu pergeseran kewenangan pemerintah yang sentralis birokratik ke pemerintah yang desentralik partisipatoris (Mardiasmo, 2006). Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah untuk senantiasa tanggap dengan Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 13 lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintah tersebut. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka.

Kinerja sektor publik sebagian besar dipengaruhi oleh kinerja aparat atau manajerial. Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Sedangkan menurut Mahoney et. al. (1963) dalam Natalia (2010), kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Kinerja manajerial satuan kerja perangkat daerah merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan- kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah. Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah struktur desentralisasi. Struktur desentralisasi dalam suatu organisasi akan memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam penyusunan anggaran dari pimpinan SKPD kepada bawahannya.

Struktur organisasi yang disertai dengan tingkat struktur desentralisasi yang tinggi,

menunjukkan bahwa semua keputusan yang penting akan ditentukan pimpinan (manajemen) puncak, sementara manajemen pada tingkat menengah atau bawahannya hanya mempunyai sedikit wewenang didalam pembuatan keputusan. Sedangkan struktur desentralisasi yang tinggi maka akan memberikan gambaran yang sebaliknya, yaitu pimpinan puncak mendelegasikan wewenang dan pertanggungjawaban pada bawahannya, dan bawahan tersebut diberi kekuasaan atau wewenang untuk membuat berbagai macam keputusan (Riyadi, 1998).

Penelitian mengenai hubungan ketepatan skedul penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial belum banyak dilakukan, Syafril (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara ketepatan skedul penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Sedangkan penelitian mengenai hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial belum didapatkan hasil yang konsisten. Kenis (1979), Abdullah (2004), Kusumaningrum (2010) dan Zainura (2010) mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan tujuan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah.

Sebaliknya penelitian Adoe (2002) mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan tujuan anggaran dengan kinerja instansi pemerintah. Sedangkan penelitian mengenai hubungan struktur desentralisasi dengan kinerja manajerial, Syafruddin (2005) dan Bangun (2009) mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara struktur desentralisasi dengan kinerja manajerial SKPD. Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 14 Penelitian ini mencoba mereplikasi beberapa penelitian sebelumnya dengan mengambil lokasi di Kota Lhokseumawe.

Pemerintahan Kota Lhokseumawe ini juga tidak terlepas dari permasalahan kinerja beberapa SKPD yang belum menunjukkan hasil yang maksimal. Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, DAN STRUKTUR DESENTRALISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD DI KOTA LHOKSEUMAWE". B. Landasan Teori 1.

Partisipasi Penyusunan Anggaran Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Adisaputro, 2003). Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan tujuan organisasi yaitu sebagai perencanaan, pengkoordinasian dan sebagai fungsi pengendalian. Untuk itu anggaran dapat mengontrol aktivitas unit kerja organisasi sesuai dengan apa yang dianggarkan.

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (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. Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi.

Menurut Dedi (2008:43), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut: 1) Penyusunan kebijakan umum APBD. Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan. 2) Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara. PPAS merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi, dan strategi pemda.

3) Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD. Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA. 4) Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD. RKA SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 15 pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD. 5) Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKASKPD. 6) Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD. Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan Kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001) dalam Nanda (2010).

Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya. Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota organisasi dalam mencapai

tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka.

Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

Dengan adanya partisipasi anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1997 dalam Darlis 2002). 2.

Kejelasan Sasaran Anggaran Anggaran merupakan kata benda, yaitu hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, yang menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan, penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu dan akhirnya tahap pengawasan (Gunawan, 2003). Menurut Dedi (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).

Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 16 Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Kenis (1979) dalam Syafrial (2009) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Locke dan Lathan (1984) dalam Samuel (2008) menyatakan bahwa sasaran adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan.

Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran yang tidak jelas. Menurut Steers dan Porter (1976) dalam Samuel (2008) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai karakteristik utama yaitu: 1. Sasaran harus spesifik bukan samar-samar. 2. Sasaran harus menantang namun dapat dicapai. Menurut Locke dan Latham (1984) dalam 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. 3. Struktur Desentralisasi Diperkirakan tidak ada satupun akademisi maupun praktisi di bidang bisnis termasuk akuntansi yang menolak pernyataan bahwa tingkat dan intensitas partisipasi anggaran dan derajat struktur organisasi yang terdesentralisasi akan meningkatkan atau menurunkan kinerja orang yang terlibat dalam partisipasi dan struktur tersebut.

Yang menjadi perhatian dan menimbulkan perbedaan pandangan adalah adanya faktor-faktor lain yang merupakan factor moderating ataupun intervening yang diidentifikasi dan diteliti dalam penelitian sector public (pemerintah daerah) di Indonesia yaitu hubungan antara partisipasi anggaran dan struktur organisasi yang terdesentralisasi dengan kinerja manajerial. Struktur organisasi desentralisasi secara umum ditunjukkan dengan Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 17 pengambilan keputusan yang terjadi dalam organisasi.

Dalam struktur sentralisasi yang tinggi, sebagian keputusan diambil pada tingkat hirarki organisasi yang tertinggi, dan apabila sebagian otoritas didelegasikan pada level yang rendah dalam organisasi, maka organisasi tersebut lebih desentralisasi. Adapun definisi desentralisasi menurut Simon (1989) yaitu suatu organisasi administratif adalah sentralisasi yang luas apabila keputusan yang dibuat pada level organisasi yang tinggi, desentralisasi yang luas apabila keputusan didelegasikan dari top manajemen kepada

level yang rendah dari wewenang eksekutif. Dengan demikian desentralisasi akan membuat tanggung jawab yang lebih besar kepada manajerial SKPD dalam melaksanakan tugasnya, serta memberikan kebebasan dalam bertindak.

Dengan desentralisasi akan meningkatkan independensi manajerial SKPD dalam berfikir dan bertindak dalam satu tim tanpa mengorbankan kebutuhan organisasi. Desentralisasi membutuhkan keseimbangan manajerial SKPD yang independen dengan timnya dan komitmennya pada organisasi. Siegel dan Marconi (1989) mengemukakan beberapa alasan suatu organisasi membentuk struktur desentralisasi yaitu: 1. Akan memberikan Top manajemen waktu yang lebih banyak pada keputusan strategik jangka panjang dari keputusan operasi. 2. Dapat membuat organisasi memberikan respon yang lebih cepat dan efektif pada suatu masalah. 3.

Sistem ini tidak memungkinkan untuk mendapatkan seluruh kebutuhan yang optimal. 4. Akan menghasilkan dasar training yang baik untuk calon Top manajer dimasa yang akan datang. 5. Memenuhi kebutuhan otonomi dan kemudian menjadi alat motivasi yang kuat bagi manajerial SKPD. Desentralisasi akan menunjukkan tingkat otonomi yang didelegasikan pada manajerial SKPD sehingga manajerial SKPD mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap perencanaan dan pengendalian aktivitas operasi serta membutuhkan informasi yang lebih banyak.

Jadi organisasi yang strukturnya lebih terdesentralisasi seperti pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia, pada manajerial SKPD mempunyai otonomi yang lebih besar dalam proses pengambilan atau penetapan keputusan. Otonomi pengambilan keputusan ini antara lain meliputi tanggung jawab pimpinan Kepala Dinas atau Badan secara keseluruhan terhadap unit kerja yang dipimpinnya. Sebelum diberlakukan otonomi daerah tanggung jawab fisik dan keuangan diemban oleh pimpinan proyek dan bendahara proyek, maka sejak otonomi daerah kepala dinas dan badanlah yang bertanggung jawab secara langsung terhadap proyek-proyek tersebut.

Dengan otonomi yang semakin tinggi ini, dapat diprediksikan bahwa Kepala Badan dan Kepala Dinas akan lebih bertanggungjawab, selanjutnya kinerja manajerial juga menjadi semakin meningkat. Dengan kata lain, semakin struktur organisasi di pemerintahan daerah, maka semakin tinggi pula Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 18 kinerja kepala SKPD dalam menjalankan pengelolaan keuangan daerah. 4. Kinerja Manajerial Satuan Kerja Perangkat Daerah Kinerja jika dilihat dari bahasa artinya adalah performance yang berarti prestasi. Jadi kinerja merupakan prestasi kerja seorang pegawai.

Menurut Mahsun (2006), kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat

pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan /program /kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Menurut Mahoney et. al(1963) dalam Natalia (2010) kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yang diukur dengan menggunakan indikator : 1. 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 tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. 2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. 3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan. 4.

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan. 5. Pengawasan, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan atau kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang berlaku, memberikan dan menagani keluhan pelaksanaan tugas bawahan. 6. Pemilihan Staff, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya. 7.

Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa. 8. Perwakilan, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor- kantor lain. Menurut Wayan (1997) dalam Septi (2010), kinerja pemerintah daerah dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil dalam kaitannya dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada organisasi tersebut, Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 19 atau dapat pula disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2002). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system. C. Metodologi Penelitian Untuk mengetahui pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial SKPD di pemerintahan Kota Lhokseumawe dilakukan dengan menggunakan alat ukur regresi linear berganda.

Secara matematis alat ukur regresi linear berganda di formulasikan sebagai berikut (Gujarati, 2001:67) : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ Keterangan: Y = Kinerja manajerial SKPD = Konstanta X_1 = Partisipasi penyusunan anggaran X_2 = kejelasan sasaran anggaran X_3 = struktur desentralisasi = Koefisien regresi e = Epsilon (error terms) D. Hasil Penelitian dan Pembahasan 1. Pengujian Hipotesis 1) Uji Regresi Linear Berganda Uji regresi linear berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama dapat dihitung melalui suatu persamaan regresi berganda. Tabel 4.10 Uji Regresi Linear Berganda Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 20 Dari tabel diatas dapat diperoleh rumus regresi sebagai berikut : $Y = 12.595 + 0,194 X_1 + 0,835 X_2 + 0.510 X_3$ Dalam persamaan regresi diatas, konstanta (β_0) adalah sebesar 12,595 hal ini berarti jika tidak ada perubahan variabel partisipasi dalam penyusunan Anggaran (X_1), kejelasan sasaran anggaran (X_2), struktur desentralisasi (X_3) yang mempengaruhi, maka Kinerja Manajerial SKPD sebesar 12,595. Sedangkan hasil uji regresi berganda untuk variabel independen dapat dijelaskan sebagai berikut: 1.

Nilai koefisien partisipasi dalam penyusunan Anggaran (X_1) sebesar 0,194 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan partisipasi dalam penyusunan Anggaran satu satuan maka variabel Kinerja Manajerial SKPD naik sebesar 0,194 dengan asumsi bahwa variabel independen yang lainnya tetap. 2. Nilai koefisien kejelasan sasaran anggaran (X_2) sebesar 0,835 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Y).

Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan kejelasan sasaran anggaran satu satuan maka variabel Kinerja Manajerial SKPD naik sebesar 0,222 dengan asumsi bahwa variabel independen yang lainnya tetap. 3. Nilai koefisien struktur desentralisasi (X_3) sebesar 0,510 berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap struktur desentralisasi satu satuan maka variabel Kinerja

Manajerial SKPD naik sebesar 0,510 dengan asumsi bahwa variabel independen yang lainnya tetap.

2) Koefisien Determinasi (R²) Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk melihat seberapa besar presentase pengaruh variabel perencanaan anggaran, implementasi anggaran dan pelaporan kinerja terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Tabel 4.11 Koefisien Determinasi (R²) Model Summary Model R R Square Adjusted R Square Std. Error of the Estimate 1 .752a .565 .550 1.46512 a. Predictors: (Constant R Square), Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran b.

Dependent Variable: Kinerja Manajerial SKPD Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 21 Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai R square yang diperoleh sebesar 0,565 yang menunjukkan bahwa Kinerja Manajerial SKPD dipengaruhi oleh Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran 56,5%, dan sisanya 44,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

Dengan melihat nilai koefisien yang tinggi menunjukkan pengaruh variabel – variabel independen terhadap variabel dependen yang juga tinggi yaitu sebesar 56,5%. 3) Pengujian Simultan (Uji F) Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan anggaran, implementasi anggaran dan pelaporan kinerja terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah secara bersama – sama. Tabel 4.12 Hasil Pengujian Simultan (Uji F) ANOVA Model Sum of Squares Df Mean Square F Sig. Regression 239.795 3 79.932 37.237 .000a Residual 184.605 86 2.147 1 Total 424.400 89 a.

Predictors: (Constant), Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial SKPD Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai signifikansi F sebesar 0.000. berdasarkan kriteria pengujian bahwa jika nilai probabilitas < 0,05, maka H_a diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial SKPD..

Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikan F = 0.000 < 0,05. Sehingga jika Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran secara bersama-sama meningkat, maka Kinerja Manajerial juga akan meningkat. 4) Uji

Parsial (Uji t) Pengujian secara parsial (uji t) dilakukan untuk menentukan apakah variabel Struktur Desentralisasi, Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial SKPD secara parsial. Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 | 22 Tabel 4.13 Hasil Pengujian Parsial (Uji t) Coefficients
Unstandardized Coefficients Standardized Coefficients Collinearity Statistics Model B Std.

Error Beta T Sig. Tolerance VIF (Constant) 12.595 5.831 7.417 .000 Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran .194 .180 .174 5.176 .043 .688 1.454 Kejelasan Sasaran Anggaran .835 .703 .892 8.075 .053 .414 2.415 1 Struktur Desentralisasi .510 .401 .355 5.084 .040 .337 2.966
Dependent Variable: Kinerja Manajerial SKPD
Dari tabel di atas menunjukkan hasil uji t adalah : 1. Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. 2. Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah secara parsial. 3. Struktur Desentralisasi berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. 2.

Pembahasan 1) Hasil Uji Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran (X1) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Y) Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran sebagai X1 terhadap kinerja manajerial SKPD sebagai variabel Y menunjukkan bahwa t hitung sebesar 5,176 dengan nilai signifikansi sebesar $0,043 < 0,05$ dan hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,194 menunjukkan bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketika partisipasi dalam penyusunan anggaran yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula kinerja manajerial SKPD.

Sehingga untuk meningkatkan kinerja manajerial SKPD perlu adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran yang baik karena partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pondasi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi atau instansi. Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 23 Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhartono dan Halim (2005) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pemerintah daerah.

2) Hasil Uji Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran (X2) Terhadap Kinerja Manajerial

SKPD (Y) Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara kejelasan sasaran anggaran sebagai X2 terhadap kinerja manajerial SKPD sebagai variabel Y menunjukkan bahwa t hitung sebesar 8.075 dengan nilai signifikansi sebesar $0,053 > 0,05$ dan hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,835 menunjukkan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketika kejelasan sasaran anggaran yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula kinerja manajerial SKPD akan tetapi tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dan kinerja manajerial SKPD karena kemungkinan variabel kejelasan sasaran anggaran dipengaruhi oleh variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Safrizal (2009) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara ketepatan skedul penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

3) Hasil Uji Pengaruh Struktur Desentralisasi (X3) Terhadap Kinerja Manajerial SKPD (Y) Berdasarkan hasil uji parsial yang telah dilakukan antara struktur desentralisasi X3 terhadap kinerja manajerial SKPD sebagai variabel Y menunjukkan bahwa t hitung sebesar 5,084 dengan nilai signifikansi sebesar $0,040 < 0,05$ dan hasil uji regresi berganda menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,510 menunjukkan bahwa variabel struktur desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketika struktur desentralisasi yang dilakukan semakin baik atau besar, maka semakin besar pula kinerja manajerial SKPD.

Sehingga untuk meningkatkan kinerja manajerial perlu adanya struktur desentralisasi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syafruddin (2005) dan Bangun (2009). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara struktur desentralisasi dengan kinerja manajerial SKPD. E. Kesimpulan Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1.

Berdasarkan pengujian secara simultan (uji F), menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran Helmiyah dan Murhaban Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 i 24 anggaran, dan struktur desentralisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial SKPD di kota Lhokseumawe. 2. Berdasarkan hasil uji regresi berganda, menunjukkan bahwa variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran dan struktur desentralisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di kota Lhokseumawe.

Dan variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial SKPD di kota Lhokseumawe. 3. Berdasarkan nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,565 hal ini menunjukkan bahwa 56,5% kinerja manajerial SKPD di kota Lhokseumawe dipengaruhi oleh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan struktur desentralisasi. Sedangkan untuk sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini. F. Daftar Pustaka Anthony, Govindarajan. 2005.

Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta . Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Adoe, M, H. 2002. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur. Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Bangun, Andarias. 2009. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD dengan Pengawasan Internal sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Kabupaten Deli Serdang) . Tesis.

Universitas Sumatra Utara. Medan. Gunawan (2003). Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan. BPFE: Yogyakarta. Kenis I. 1979. Effect Of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance. *The Accounting Review* , Vol. LIV, No. 4: 707-720 Kusumaningrum, Indraswari. 2010. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang. Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2007). Penerapan Good Governance di Indonesia. Jakarta Mahsun. 2006. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah . Edisi Pertama. Penerbit Andi. Yogyakarta. Mardiasmo. 2002.

Motivasi dan Pelimpangan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Skpd Di Kota Lhokseumawe J Jurnal Akuntansi dan Pembangunan | Volume 2 | Nomer 3 | November 2016 25 Kinerja Manajerial. Tesis S2, Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta. Milani, K. (1975). The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study. *The Accounting Review*. April 1975. Mulyadi dan Johny Setyawan. 2000.

Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan . Yogyakarta. Penerbit Aditya Media. Natalia, 2010. Akuntansi Sektor Publik . Penerbit Andi, Yogyakarta Republik Indonesia. 2004. Undang- undang Nomor/32/2004

tentang Perimbangan Daerah. Samuel . 2008. "Behavioral Accounting". Cincinnati. -Western Publishing Co. Siegel ,Marconi. 1889. Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku 2. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat Syafril. 2009. Pengaruh Ketepatan Skedul Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD pada Pemerintah Kabupaten Sarolangun. Tesis, Universitas Sumatera Utara, Medan. Septi. 2010.

Pengaruh Moderasi Faktor Inovasi pada Hubungan Partisipasi Anggaran, Struktur Terdesentralisasi dan Kinerja Manajemen (Studi di Organisasi Pemerintah Daerah) . Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik. Vol.06 No.02. Agustus 2005. Yogyakarta. Hal 73-104. Zainura. 2010. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah (Studi di SKPD pada Pemerintah Kotamadya Banda Aceh . Tesis, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.

INTERNET SOURCES:

<1% -

<https://repository.ung.ac.id/karyailmiah/show/1301/kompetensi-aparat-dalam-pelayanan-publik.html>

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/65262/Chapter%20I.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

<1% - <http://eprints.umm.ac.id/24167/2/jiptummpg-gdl-feraldian-37224-2-babi.pdf>

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/67029/Chapter%20I.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

1% -

<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/7351/Bab%202.pdf?sequence=10>

1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/63748/Chapter%20II.pdf;sequence=4>

<1% -

http://jurnal.pnl.ac.id/wp-content/plugins/Flutter/files_flutter/1382411923JurnalEkonisSaIdHerrydanRekan.pdf

1% - <http://eprints.ums.ac.id/47484/21/NASKAH%20PUBLIKASI-SARI.pdf>

1% - <http://jurnal.unsyiah.ac.id/TRA/article/download/14016/10607>

<1% -

<https://skripsi-skripsiun.blogspot.com/2017/02/contoh-skripsi-akuntansipengaruh.html>

2% - <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/invoice/article/download/4117/pdf>
<1% -
<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/37085/Chapter%20II.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
1% - <https://theorykeuangaeraah.blogspot.com/2016/01/>
<1% -
<https://www.scribd.com/doc/244085335/PENGARUH-PARTISIPASI-PENYUSUNAN-ANGGARAN-TERHADAP-KINERJA-MANAJERIAL-APARATUR-PEMERINTAH-DENGAN-MOTIVASI-KERJA-DAN-INTERNAL-LOCUS-OF-CONTROL-SEBAGAI-V>
1% - <https://idoc.pub/documents/skripsi-akuntansi-keuangan-vlr0mwkkxjlz>
<1% - <https://id.scribd.com/doc/67166747/1-ANGGARAN-PEMERINTAH>
<1% - <https://id.scribd.com/doc/172622419/PERMENDAGRI-No-54-Tahun-2010>
<1% - <http://eprints.ums.ac.id/77587/1/BAB%20I.pdf>
<1% - <http://eprints.ums.ac.id/67652/14/Naskah%20Publikasi-converted.pdf>
<1% -
<https://123dok.com/document/rz3dp4ey-pengaruh-partisipasi-anggaran-kejelasan-anggaran-perangkat-pemerintahan-kabupaten.html>
<1% -
https://stieb-perdanamandiri.ac.id/media/Jurnal/2018/jurnal%202018_Yulia%20Komala.pdf
1% -
<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/8285/Bab%202.pdf?sequence=10>
<1% - <https://freedownload7.files.wordpress.com/2012/08/jak-1.pdf>
1% - <https://ejournal.unisi.ac.id/index.php/jak/article/download/1116/752/>
1% -
http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/JURNAL-MERIA-SOLINA-PDF-PENGARUH-AKUNTABILITAS-PARTISIPASI-PENYUSUNAN-ANGGARAN-KEJELASAN-SASARAN-ANGGARAN-DAN-STRUKTUR-DESENTRALISASI-PADA-KINERJA-MANAJERIAL-PADA-SKPD-KOTA-TANJUNGPINANG.pdf
2% -
http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2014/08/Jurnal-Umrah-Jhony-Saputra.pdf
<1% -
<http://www.appptma.org/wp-content/uploads/2019/07/31.978-623-90018-0-3.pdf>
<1% - http://eprints.undip.ac.id/7832/1/Indraswari_Kusumaningrum.pdf
<1% -
<http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/30947/1/Taufik%20Hidayat.pdf>

<1% - <https://contohtesis.idtesis.com/tag/kumpulan-tesis-ekonomi/>
<1% - <https://rabiynet.blogspot.com/2015/06/pengaruh-partisipasi-penyusunan.html>
<1% - <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/download/237/300>
<1% -
https://hasanawie45.blogspot.com/2017/03/pengorganisasian-dalam-lembaga_14.html
<1% -
<https://id.123dok.com/document/1y9g70rq-pengaruh-partisipasi-dalam-penyusunan-anggaran-kejelasan-sasaran-anggaran-dan-struktur-desentralisasi-terhadap-kinerja-manajerial-skpd-dengan-pengawasan-internal-sebagai-variabel-pemoderasi-studi-kasus-pada-pemerintah-kabupaten-deli-serdang.html>
<1% -
<https://ilmumanajemendanakuntansi.blogspot.com/2018/11/value-for-money.html>
<1% -
<https://123dok.com/document/7q01e2xz-partisipasi-penyusunan-akuntabilitas-pengendalian-akuntansi-manajerial-inspektorat-pemerintah.html>
<1% - <https://www.psychologymania.com/2013/04/pengertian-kinerja-manajerial.html>
<1% -
<https://yeyengustriana.blogspot.com/2015/03/makalah-sistem-pengukuran-kinerja.html>
<1% -
<https://www.coursehero.com/file/p4c4one/3-Bagaimana-peran-indikator-kinerja-dalam-pengukuran-kinerja-4-4-Bagaimana/>
<1% - http://eprints.ums.ac.id/30626/14/02._NASKAH_PUBLIKASI.pdf
<1% - <http://contohtesis.idtesis.com/2014/>
<1% - <https://koleksidapus.blogspot.com/2015/>
<1% - http://repository.upi.edu/12134/9/S_PEA_1002028_Bibliography.pdf
<1% - <http://repository.unissula.ac.id/1491/4/Daftar%20Pustaka.pdf>