BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Anggaran

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran sebagai salah satu alat bantu pemerintahan memegang peranan yang cukup penting karena dengan anggaran pemerintahan dapat merencanakan mengatur dan mengevaluasi jalannya satu kegiatan.

Menurut **M.Nafarin (2007:08)** dikemukakan bahwa anggaran adalah :

> "Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah ditetapkan."

Menurut **Deddi Noordiawan (2007:117)** pengertian anggaran adalah :

> "Suatu rencana yang disajikan secara kuantitatif, dan biasanya dinyatakan dalam satuan yang untuk periode tertentu"

Menurut **Mardiasmo (2004:89)** pengertian anggaran adalah :

> "Anggaran adalah suatu rencana pekerjaan keuangan yang pada satu pihak mengandung jumlah pengeluaran yang setinggi-tingginya yang mungkin diperlukan untuk membiayai kepentingan negara pada satu masa depan, dan pada pihak lain perkiraan pendapatan(penerimaan) yang mungkin diterima dalam masa tertentu."

2.1.1.2 Karakteristik Anggaran

Anggaran yang efektif harus memiliki karakteristik seperti : kemampuan prediksi, saluran komunikasi, wewenang dan tanggungjawab yang jelas, informasi yang akurat dan tepat waktu, bersifat menyeluruh dan adanya kejelasan informasi, serta dukungan dalam organisasi dari semua organisasi yang terikat.

Karakteristik anggaran menurut **Mardiasmo (2004 :77)** adalah sebagai berikut :

a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajeman untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
d. Usulan angggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Karakteristik anggaran menurut **Deddi Nordiawan (2007;58)** adalah sebagai berikut:

"1. Mengklasifikasikan akun-akun dalam anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitas dan juga berdasarkan unit organisasi dan rincian belanja.
2. Menyelidiki dan mengukur aktivitas guna mendapatkan efisiensi maksimum dan untuk mendapatkan standar biaya.
3. Mendasarkan anggaran untuk periode yang akan datang pada biaya per unit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan harus dilakukan pada periode tersebut."

Anggaran kinerja melakukan pengklasifikasian akun-akun dalam setiap anggaran berdasarkan fungsi dan aktivitasnya, mengukur seluruh aktivitas dengan menggunakan standar biaya untuk memperoleh efisiensi yang maksimal dan anggaran yang disusun berdasarkan pada perkiraan biaya per unit standar dikalikan dengan jumlah unit aktivitas yang akan dilakukan dalam periode tersebut.

2.1.1.3 Konsep Anggaran

Dari berbagai sudut pandang yang dikemukakan di atas, sebenarnya peran anggaran selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat bagi manajer untuk mengendalikan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kinerja, dan memotivasi bawahannya. Untuk itu pentingnya anggaran dalam suatuorganisasi akan terlihat dari peran dan tujuan anggaran.

Tujuan utama penyusunan anggaran menurut **Deddi Nordiawan (2007:102)**, adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki rencana strategis organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi.
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memberikan otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan, dan memberikan umpan balik kepada manajeratas kinerja mereka.
4. Sebagai perjanjian atau komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasikinerja manajer sesungguhnya.

Anggaran mempunyai kemungkinan dampak fungsional atau disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan pemberian kesempatan kepada bawahan yang mau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan akanl ebih dapat diterima oleh anggota organisasi dengan ikut terlibat dalam menentukanlangkah-langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2..1.1.4 Komite Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya diarahkan oleh suatu komite anggaran yang terdiri dari manajer penjualan, manajer produksi, kepala insinyur, bendahara, dan kontroler. Fungsi utama dari komite anggaran menurut **William K. Carter (2009:9)** adalah

1. Memutuskan kebijakan umum
2. Meminta dan meninjau kembali estimasi anggaran individual
3. Menyarankan revisi dalam estimasi anggaran individual
4. Menyetujui anggaran dan revisinya kemudian
5. Menganalisis laporan anggaran
6. Merekomendasikan tindakan untuk memperbaiki efisiensi

Dalam melakukan fungsi-fungsi ini, komite anggaran menjadi suatu komite manajemen. Komite ini merupakan kekuatan yang ampuh dalam mengoordinasikan dan mengendalikan operasi.

2.1.1.5 Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut **M. Nafarin (2007:11)** pengertian partisipasi penyusunan anggaran adalah

> "Tingkat seberapa jauh keterlibatan dan pengaruh individu didalam menentukan dan menyusun anggaran yang ada dalam divisi atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan"

Konsep anggaran yang dikemukakan di atas memiliki makna yang luas dan tidak terbatas pada lingkup organisasi tertentu. anggaran negara merupakan suatu pernyataan pengeluaran dan penerimaan yang diharapkan akan terjadi dalam suatu periode waktu di masa yang akan datang, yang meliputi informasi pengeluaran dan penerimaan yang sungguh-sungguh terjadi di masa kini dan masa lalu.

2.1.1.6 Tujuan dan Manfaat Partisipasi Penyusunan Anggaran

Tujuan merupakan arah untuk mencapai hasil akhir dalam suatu kegiatan. Menurut **M.Nafarin (2008:106)** menjelaskan bahwa terdapat 6 (enam) tujuan partisipasi penyusunan anggaran, antara lain :

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

Disamping mempunyai tujuan, partisipasi penyusunan anggaran juga memiliki manfaat bagi instansi pemerintah sesuai dengan fungsinya. Diantaranya

seperti yang diungkapkan oleh **M.Nafarin (2007:119)** bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang padu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Berdasarkan data diatas maka dapat disinpulkan bahwa dengan adanya tujuan dan manfaat partisipasi penyusunan anggaran maka rencana yang akan disusun dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pada akhirnya dapat digunakan sebagai standar dalam mengavaluasi kinerja masing-masing bidang dalam organisasi.

2.1.1.7 Prinsip-Prinsip Partisipasi Penyusunan Anggaran Anggaran

Prinsip-prinsip partisipasi penyusunan anggaranmenurut **M. Nafarin (2007:101)** adalah sebagai berikut:

1. Otorisasi oleh legislatif
   Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.
2. Komprehensif
   Anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana*non budgetair* pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.
3. Keutuhan anggaran
   Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum.
4. Periodik
   Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.
5. Akurat
   Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan *in* efisiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya *underestimate* pendapatan dan *over estimate* pengeluaran.

6. Jelas.
   Anggaran hendaknya sederhana, dapat difahami masyarakat dan tidak membingungkan.
8. Diketahui publik.
   Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

2.1.1.8 Proses Partisipasi Penyusunan Anggaran

Proses partisipasi penyusunan anggaran secara luas pada dasarnya merupakan proses organisasional, dimana para anggota organisasi terlibat dan mempunyai pengaruh dalam suatu pembuatan keputusan yang berkepentingan dengan mereka.

Menurut **Mardiasmo (2004:68)** prosespartisipasi penyusunan anggaran mempunyai tahapan yang terdiri dari :

1. Tahap Persiapan Anggaran
   Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia. Terkait dengan masalah tersebut, yang perlu diperhatikan adalah sebelum menyetujui taksiran pengeluaran, hendaknya terlebih dahulu dilakukan penaksiran pendapatan secara lebih akurat. Selain itu, harus disadari adanya masalah yang cukup berbahaya jika anggaran pendapatan diestimasi pada saat bersamaan dengan pembuatan keputusan tentang angggaran pengeluaran.
2. Tahap Ratifikasi
   Tahap ini merupakan tahap yang melibatkan proses politik yang cukup rumit dan cukup berat. Pimpinan eksekutif dituntut tidak hanya memiliki *managerial skill* namun juga harus mempunyai *political skill*, *salesman ship*, dan *coalition building* yang memadai.Integritas dan kesiapan mental yang tinggi dari eksekutif sangat penting dalam tahap ini.Hal tersebut penting karena dalam tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan danbantahan- bantahan dari pihak legislatif.
3. Tahap Implementasi/Pelaksanaan Anggaran
   Dalam tahap ini yang paling penting adalah yang harus diperhatikan olehmanajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dansistem pengendalian manajemen.
4. Tahap Pelaporan Dan Evaluasi
   Tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jikatahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan system pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting andevaluation* tidak akan menemukan banyak masalah.

Berdasarkan uraian di atas bahwa proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dan bagian tertentu yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran. Tahapamn-tahapan dalam proses penyusunan anggaran yaitu : (1) Tahap persiapan anggaran, (2) Tahapan Ratifikasi, (3) Tahapan Implementasi/Pelaksanaan Anggaran, (4) Tahapan Pelaporan Dan Evaluasi.

2.1.2 Pengendalian Intern

2.1.2.1 PengertianPengendalian Intern

Pengendalian Intern merupakan istilah yang telah umum dan banyak digunakan berbagai kepentingan. Istilah pengendalian intern diambil dari terjemahan istilah "InternalControl" meskipun demikian penulis menterjemahkan sebagai pengawasan intern, untuk istilah tersebut hal ini tidaklah menjadimasalah karena tidak mengurangi pengertian pengendalian intern secara umum.

Pengendalian sebagaimana diketahui bahwa definisi Pengendalian Intern yang dikemukakan **Mulyadi (2002: 51)** yaitu :

> "Segala sesuatu yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/mengendalikan perusahaan. Dalam pengertian pengendalian intern meliputi : Struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (Administrasi), budget dan standart pemeriksaan intern dan sebagainya".

Pengendalian sebagaimana diketahui bahwa definisi pengendalian intern yang dikemukakan **Coso report (2008:155)** adalah sebagaibeirkut :

> "Pengendalian intern mencakup rencana organisasi dan semua metode serta tindakan yang telah digunakan dalam perusahaan untuk mengamankan aktivanya, mengecek kecermatan dankeandalan dari data akuntansinya, memajukan efisiensi operasi,dan mendorong ketaatan pada kebijaksanaan-kebijaksanaan yangtelah ditetapkan pimpinan"

Dari keempat definisi yang diungkapkan di atas tersebut,dapat disimpulkan bahwa, Sistem Pengendalian Intern merupakansuatu "Sistem" yang terdiri dari berbagai macam unsur dengantujuan untuk melindungi harta benda, meneliti ketetapan danseberapa jauh dapat dipercayai data akuntansi, mendorong efisienoperasi dan menunjang dipatuhinya kebijaksanaan Pimpinan.

2.1.2.2 Tujuan Pengendalian Intern

Pengendalian Intern yang diciptakan dalam suatu perusahaan harus mempunyai beberapa tujuan. Sesuai dengandefinisi yang dikemukakan **Arens** yang dialihbahasakan oleh **Amir Abadi Yusuf (2006:201)**.tersebut diatas, maka dapatlahdirumuskan tujuan dari Pengendalian Intern yaitu :

a. Menjaga keamanan harta milik perusahaan.
b. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
c. Memajukan efisiensi operasi perusahaan.
d. Membantu menjaga kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu untuk dipatuhi.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka perlu adanya syarat-syarat tertentu untuk mencapainya, yaitu unsur-unsur yangmendukungnya, dan untuk ini pembahasannya akan dikemukakansub tersendiri.

2.1.2.3. Aktivitas Pengendalaian Intern

Aktivitas pengendalian intern adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memberikan keyakinan bahwa petunjuk yang dibuat oleh manajemen dilaksanakan. Kebijakan dan prosedur ini menberikan keyakinan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk mengurangi resiko dalam pencapain tujuan entitas. Aktivitas pengendalian intern memiliki berbagai macam tujuan dan diterapkan berbagai tingkatan dan fungsi orgnisasi.

Sebagai tambahan terhadap lingkungan pengendalian intern (yang mencerminkan sikap dan tindakan penting terhadap pengendalian) dan informasi dan komunikasi (yang memproses transaksi dan penyelenggaraan pertanggungjawaban kekayaan dan utang), suatu entitas memerlukan kebijakan dan prosedur untuk memberikan keryakinan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. Aktivitas pengendalian intern yang relevan dapat digolongkan kedalam berbagai kelompok. Salahsatu cara penggolongannya menurut **Mulyadi (2002:180)** adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian pengelolaan informasi
    a. Pengendalian umum
    b. Pengendalian aplikasi
        (1) Otorisasi memadai
        (2) Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan memadai
        (3) Pengecekan secara independent
2. Pemisahan fungsi yang memadai
3. Pengendalian fisik atas keyakinan dan catatan
4. Review atas kinerja

2.1.2.4 Keterbatasan Pengendalian Intern

Adanya suatu pengendalian intern di suatu perusahaan dimaksudkan untuk menciptakan suatu alat yang dapat membantu tercapainya pelaksanaan usaha yang efektif dan efisien, serta untuk membatasi kemungkinan terjadinya pemborosan dan penyelewengan. Namun, pengendalian intern tidak dapat mencegah secara total kekurangan atau pemborosan yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan.

Berikut ini adalah keterbatasan pengendalian intern menurut **Mulyadi (2002 : 181)** adalah:

1. Kesalahan dalam pertimbangan
   Kesalahan dalam mempertimbangkan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin yang biasanya dilakukan oleh manajemen atau personel lain. Kesalahan ini dapat disebabkan oleh tidak memadainya informasi yang diterima, keterbatasan waktu, dan tekanan lain.

2. Ganggguan
   Adanya kekeliruan dalam memahami perintah, terjadinya kesalahan karena kelalaian dan perubahan yang bersifat sementara atau permanent dalam personil atau dalam sistem dan prosedur yang diterapkan.
3. Kolusi
   Kerja sama antara pihak-pihak yang terkait, yang mana seharusnya antara pihak-pihak tersebut saling mengawasi, tetapi malah saling bekerja sama untuk menutupi kesalahan-kesalahan yang dibuat baik secara sengaja maupun tidak sengaja.
4. Pengabaian oleh manajemen
   Manajemen mengabaikan kebijakan dan prosedur yang telah diterapkan semata- mata untuk kepentingan pribadinya sehingga pengendalian internal tidak berfungsi secara baik.
5. Biaya lawan manfaat
   Biaya yang telah dikeluarkan untuk penerapan pengendalian internal tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari adanya penerapan pengendalian internal tersebut.

2.1.2.5 Lingkungan Pengendalian Intern

Lingkungan pengendalian intern yang positif merupakan merupakan landasan bagi seluruh komponen pengendalian intern, lingkungan pengendalian memberikan suatu bidang pengetahuan dan struktur serta suasana yang mempengaruhi mutu pengendalian intern.

Menurut **Mulyadi (2002:175)** lingkungan pengendalian intern mempunyai beberapa unsur antara lain :

1. Nilai intregritas dan etika
   Nilai intregritas dan etika merupakan standar etika, perilaku organisasi dan bagaimana standar tersebut dikomunikasikan serta di dorong untuk dilaksanakan, standar tersebut tercakup tindakan-tindakan manajemen untuk menghindari diri atau mengurangi dorongan atau godaan yang mungkin mendorong seseorang untuk bertindak tidak jujur, melanggar hukum atau tindakan lain yang tidak etis.
2. Komitmen
   Untuk mencapai tujuan entitas personil disetiap tingkatan organisasi harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, komitmen mencakup pertimbangan manajemen atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlakukan, panduan antara kecerdasan, latihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi.

3. Filosofis
   Filosofis memberikan tanda yang jelas bagi para staf tentang arti pentingnya pengendalian, pengendalian dan keberpihakan pada aspek pengendalian oleh pimpinan instansi dengan memberdayakan secara optimal.
4. Struktur organisasi
   Struktur organisasi merumuskan garis tanggung jawab dan wewenang yang ada, dengan memahami struktur organisasi yang ada, sehingga dapat memahami atau mempelajari unsure manajerial dan fungsional serta merasakan bagaimana pengendalian dikaitkan dengan kebijakan dan prosedur yang dilaksanakan.
5. Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab
   Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab merupakan bentuk komunikasi formal sehubungan dengan pengendalian atas masalah-masalah atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, penugasan ini dapat diwujudkan dalam bentuk memo dari top manajemen kepada bawahannya mengenai bagaimana pentingnya pengendalian, rencana operasi dan operasional formal, serta uraian tugas dan kebijakan, dan duhubungkan dengan masalah-masalah yang berhubungan dengan pengendalian.

2.1.2.6 Unsur – Unsur Pengendalian Intern

Penerapan unsur-unsur sistem pengendalian intern dalam suatuperusahaan tertentu harus mempertimangkan biaya dan manfaatnya. Suatu pengendalian intern yang baik haruslah bersifat cepat, murah dan aman, sehingga perusahaan dapat menjalankan operasinya dengan lancar, terjamin keamanannya dan biaya pengawasan yang dibutuhkan relatif tidak mahal.

Menurut **Arens** yang dialihbahasakan oleh **Amir Abadi Yusuf (2006:261)** mengemukakan bahwa suatu pengendalian intern yangmemuaskan akan bergantung empat unsurpengendalian intern adalah sebagai berikut :

a. Suatu struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat.
b. Suatu sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baikberguna untuk melakukan pengawasan akuntansi yang cukupterhadap harta milik, hutang-hutang, pendapatan-pendapatandan biaya-biaya.
c. Praktek-praktek yang sehat haruslah dijalankan didalammelakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalamorganisasi.
d. Suatu tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawab.

Unsur-unsur tersebut diatas adalah sangat penting dan harus diterapkan secara bersama-sama dalam suatu perusahaan, agar terdapat adanya pengendalian intern yang baik, sebab kelemahan yang serius dalam salah satu diantaranya, pada umumnya akan merintangi sistem itu bekerja dengan lancar dan sukses.

2.1.2.7 Prosedur Pengendalian Intern

Prosedur pengendalian intern merupakan kebijakan dan aturan mengenai kelakuan karyawan yang dibuat untuk menjamin bahwa tujuan pengendalian manajemen dapat tercapai.

Menurut Mardiasmo (2006:89) Secara umum prosedur pengendalian intern yang baik terdiri dari :

1. Penggunaan wewenang secara tepat untuk melakukan suatu kegiatan atau transaksi.
2. Pembagian tugas.
3. Pembuatan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai.
4. Keamanan yang memadai terhadap aset dan catatan.
5. Pengecekan independen terhadap kinerja.

Dari prosedur pengendalian intern di atas disimpulkan bahwa prosedur pngendalian intern merupakan suatu wewenang, pembagian tugas, pembuatan keamanan, pengecekat terhadap kinerja pada organisasi.

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Indra Bastian (2006:328) kinerja manajerial adalah :

> "Gambaran mengenai tingkat pencapaian mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning)* suatu organisasi."

Menurut **Mardiasmo (2004 : 89)** kinerja manajerial adalah :

> "Tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi,

pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan."

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah persepsi kinerja individual para anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Dari beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial.

2.1.3.2 Fungsi Kinerja Manajerial

Menurut **Mardiasmo (2004:98)** menjelaskan tugas-tugas manajerial sebagai berikut :

1. Perencanaan
   Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/ pelaksanaan yang diambil.Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.
2. Investigasi
   Mengumpulkan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan-catatan, laporan-laporan dan rekening-rekening, melakukan inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan.
3. Koordinasi
   Melakukan tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan programprogram, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.
4. Evaluasi
   Melakukan penilaian dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja.Menilai karyawan, menilai catatancatatan hasil pekerjaan, menilai laporan keuangan, melakukan pemeriksaan terhadap produk, menyetujui permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran.
5. Pengawasan
   Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturanaturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhankeluhan dari bawahan.
6. Penilaian staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, melalui rekruitmen tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan dan pemindahan.

7. Negosiasi
   Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barangbarang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.
8. Perwakilan
   Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

Salah satu sasaran sumber daya manusia untuk menggunakan sistim kinerja adalah untuk menentukan siapa yang akan dipromosikan, ditransfer, atau diberhentikan. Kinerja bisa juga digunakan untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja tambahan. Perilaku yang semacam ini akan memberikan kontribusi positif yang akan memotivasi individu untuk terus meningkatkan kinerjanya. Adanya pengawasan baik dari individu lain ataupun dari kelompok lain dinilai akan dapat memberikan evaluasi kinerja karyawan.

Mengkategorikan tujuh sumber potensial yang dapat di jadikan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Pengawas (supervisor)

Secara umum banyak perusahaan yang menerapkan sistim pengawasan kinerja melalui pengawas lanjutan atau supervisor yang memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan pada masing-masing departemen.Untuk bisa mengevaluasi karyawan secara efektif pengawas seringkali mengkomunikasikan berbagai hal dengan karyawan, tetapi kondisi semacam ini memiliki kelemahan sehingga dimungkinkan penilaian kinerja tidak dilakukan dengan objektif.

b. Rekan Kerja

Dalam situasi tertentu rekan kerja bisa mengevaluasi prestasi teman sejawatnya, meskipun kadang-kadang tidak menyampaikan kinerja yang sesungguhnya. Tetapi dari beberapa penelitian menunjukka hasil bahwa teman sejawat akan memberikan penilaian yang lebih stabil setiap saat dan mungkin akan menjadi penailaian yang akurat terhadap prestasi karyawan.

c. Karyawan itu sendiri

Bila suatu perbandingan evaluasi mengindikasikan suatu perbedaan, informasi ini bisa digunakan pimpinan untuk memberikan umpan balik bagi karyawan. Riset menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengevaluasi dirinya sendiri akan cenderung menaikkan penilaian terhadap prestasinya, tetapi evaluasi tersebut membantu karyawan untuk bisa mengambangkan diri, karena tanggung jawab dan rasa percaya diri karyawan bisa muncul jika organisasi dapat menghargai karyawan tersebut. Keikutsertaan karyawan di dalam menyusun anggaran sebagai salah satu hal yang diduga meningkatkan prestasi atau kinerja mereka.

d. Bawahan

Bawahan merupakan sumber informasi yang bermanfaat ketika menguji prestasi pengawas maupun manajer perusahaan. Hal ini akan mendorong bawahan untuk terus terang bila informasinya berguna. Informasi dari bawahan membantu tidak hanya untuk menentukan seberapa baik seorang manajer berperan mengkomunikasikan, merencanakan, mendelegasikan, dan mengkoordinasikan, tetapi juga untuk mengidentifikasi bidang masalah umum di dalam suatu departemen.

e. Komputer

Manajemen yang dibantu komputer meliputi pengguna computer untuk mengawasi dan menilai kinerja karyawan secara elektronik. Dimungkinkan akan berhasil dalam hal kinerjanya, karena dari proses pengawasan ini tingkat kedisiplinan karyawan akan terus terjaga.

f. Pelanggan

Dalam sebuah organisasi pelanggan merupakan pihak yang memiliki posisi sempurna untuk mendapatkan umpan balik dari kinerja karyawan, dan beberapa peneliti mengambil kesimpulan jika kinerja dan kualitas layanan dari sebuah perusahaan dirasakan bagus maka pelanggan akan menjadi loyal terhadap perusahaan tersebut.

g. Kerja itu sendiri

Karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi mendapatkan umpan alik dari pekerjaan yang mereka lakukan. Para karyawan yang berhubungan dengan situasi kerja akan saling terkait dengan karyawan lain atau hasil dari pekerjaan orang lain.

2.1.3.3. Pengukuran Kinerja Manajerial

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.

Menurut **Mardiasmo (2004 : 87)** Penilaian kinerja manajerial memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi yaitu :

1. *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untukmelakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment,* membantu para pengambil keputusan untukmenentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement decision,* menentukan promosi atau transfer.
4. *Training and development need,* mengevaluasi kebutuhan pelatihan danpengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career planning and development,* memandu untuk menentukan jeniskarir 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 bagipegawai itu sendiri.

Dari uraian dia tas maka dapat disimpulkan bahwa Pengukuran kinerja juga dapat membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinrja Manajerial

Faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah budaya atau prilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, dimana lingkungan didalamnya orang tersebut terdorong untuk bekerja (ada atau tidak adanya struktur, factor kelayaan kondisi yang berlaku, dan sifat lingkungan atau organisasi.

Menurut **Mulyadi (2001:78)** kinerja manajerial dipengaruhi beberapa faktor diantaranya :

1. Kemampuan
2. Minat menjalankan pekerjaan
3. Peluang untuk tumbuh dan maju
4. Tujuan terdefinisikan dengan jelas

5. Kepastian tentang apa yang diharapkan
6. Umpan balik mengenai seberapa baik mereka menjalankan tugasnya
7. Imbalan bagi mereka yang berkinerja baik
8. Hukuman bagi mereka yang bekerja buruk

Kinerja individu tergantung kepada faktor internal (pengalaman, keahlian, kemauan, kemampuan) dan faktor eksternal (lingkungan kerja dan kondisi kerja).Dan factor tersebut dapat berguna bagi pemamfaatan waktu yang efisien, kondisi kerja dan kejenuhan.

2.1.4 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial

2.1.4.1 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial

Partisipasi penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial karena partisipasi penyusunan anggaran memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya. Dalam partisipasi penyusunan anggaran diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memberikan informasi disamping dapat memberikan kesempatan memasukkan informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagiannya. Partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih. Tindakan memilih tersebut dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Semua partisipasi penyusunan anggaran ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian ini didukung oleh pernyataan **M.Nafarin (2007:9)** yang menyatakan bahwa:

> "Partisipasi penyusunan anggaran secara khusus memberi manfaat terhadap kinerja manajerial bagi pertanggungjawaban ketika organisasi dihadapkan pada ketidakpastian. Diikutsertakannya manajer dalam proses

> penyusunan anggaran merupakan bagian terpenting, karena mereka yang paling mengetahui informasi tentang tentang partisipasi penyusunan anggaran".

Dari uarain si atas dapat di simpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.1.4.2 Hubungan Pengendalian Intern dengan Kinerja Manajerial

Pngendalian intern adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu kinerja manajer publik menilai pencapaian satu strategi melalui alat ukur financial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian intern, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system.*

Pengendalian intern berhubungan dengan kinerja manajerial terutama *accounting control* dan *administrative control.* Pengendalian intern diperlukan untuk menyusun rencana, metode, dan prosedur organisasi untuk menjaga reliabilitas data keuangan, pengendalian intern terdiri dari rencana, metoda, dan prosedur orgaganisasi yang berfokus pada efisien operasional, efektivitas organisasi, dan kepatuhan terhadap kinerja manajerial serta ketentuan yang berlaku.

Penelitian ini didukung oleh pernyataan *Comite of Sponsoring Organization (COSO)*yang menyatakan bahwa:

> *"Internal control can help an entity achieve managerial performance and profitability targets and prevent loss of resources. This can help ensure reliable managerial performance. And to help ensure that organizations comply with laws and regulations, avoid the reputation and other consequences"*

> "Pengendalian intern dapat membantu suatu entitas mencapai target kinerja manajerial dan profitabilitas, dan mencegah hilangnya sumber

daya. Hal ini dapat membantu memastikan kinerja manajerial dapat diandalkan. Dan dapat membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi hukum dan peraturan, menghindari reputasi dan konsekuensi lainnya".

Sementara itu menurut **Mardiasmo (2004:121)** menyatakan bahwa :

"Pengukuran pengendalian intern dapat dijadikan sebagai alat kinerja manajerial, karena pengukuran kinerja manajerial diperkuat dengan *reward* dan *punishment system".*

Dari uarain si atas dapat di simpulkan bahwa pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.1.4.3 Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Bambang Supomo (2007:125) menjelaskan Bahwa :

"Partisipasi penyusunan anggaran serta pengendalian intern umumnya dinilai sebagai pendekatan manajerial yang dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran dan pengendalian intern akan mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral yang akan meningkatkan kinerja sesuai yang ditargetkan".

Dari uarain si atas dapat di simpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pemerintah sebagai lembaga eksekutif yang diberi mandat oleh rakyat untuk mengantur dan mengurus rumah tangga Negara berkewajiban untuk menjalankannya dengan baik. Dalam menjalankan mandatnya, pemerintah menyusun program-program dan rencana kerja yang akan dilaksanakan dalam periode satu tahun. Penyusunan program dan rencana kerja ini dilakukan, supaya kegiatan dan aktivitas pemerintah terstruktur dan terkoordinasi sehingga hasil akhir dapat dikontrol, dievaluasi dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat

dan kepada DPR sebagai wakil rakyat.Program dan rencana kerja yang disusun oleh pemerintah lebih dikenal dengan istilah anggaran.

Anggaran berisi rencana organisasi dan aktivitas kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka pendek serta perkiraan besarnya biaya yang akan dikeluarkan serta pendapatan yang akan diperoleh yang diuraikan dalam langkah-langkah kerja yang terstruktur dengan indikator kerja sebagai tolok ukur pencapaian hasil. Anggaran sektor publik dalam proses penyusunannya tidak jauh berbeda dengan anggaran sektor swasta, hanya saja pada sektor publik pada proses penyusunannya dipenuhi oleh nuansa politik yang tinggi dan harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan dan diberi masukan.

Menurut **Mardiasmo (2004;61)** dalam buku dijelaskan bahwa :

> "Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai."

Sebuah anggaran sektor publik memiliki peranan yang cukup penting dalam tatanan aktivitas pemerintah. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa dalam sebuah Negara demokrasi, pemerintah berada pada posisi sebagai wakil rakyat, yang akan mengatur semua kebutuhan rakyat seperti listrik, air, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya agar terjamin secara layak dan tingkat kesejahteraan masyarakat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh pemerintah melalui anggaran yang dibuat. Selain itu, dana yang dimiliki dan dipergunakan oleh pemerintah adalah dana masyarakat yang dihimpun melalui pajak, distribusi, iuran, dan penerimaan-penerimaan lain. Melalui anggaran, pemerintah melakukan pertanggungjawaban kepada publik.

Menurut **Deddi Nordiawan (2007:76)** bahwa fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan
2. Fungsi Koordinasi dan Komunikasi
3. Fungsi Motivasi
4. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi
5. Fungsi Pembelajaran."

Penyusunan Anggaran yang diterapkan pada instansi pemerintah di Indonesia berdasarkan UU No. 17 Tahun 2003 adalah anggaran berdasarkan pendekatan kinerja yang mulai diterapkan secara bertahap mulai tahun anggaran 2005.

Sebagai bentuk dukungan pemerintah terhadap diterapkannya anggaran kinerja pada instansi pemerintah, pemerintah juga mengeluarkan beberapa peraturan pendukung mengenai penerapan Anggaran kinerja sebagai operasionalisasi kebijakan penganggaran kinerja, diantaranya:

1. PP No 20/2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (SKP)
2. PP No 21/2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL).

Menurut **Mardiasmo (2004:94)** pengertian pengendalian intern adalah :

"Suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan".

Dari definisi di atas dapat kita lihat bahwa tujuan adanya pengendalian intern :

1. Menjaga kekayaan organisasi.
2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
3. Mendorong efisiensi.

4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dilihat dari tujuan tersebut maka sistem pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua yaitu Pengendalian Intern Akuntansi *(Preventive Controls)* dan Pengendalian Intern Administratif *(Feedback Controls)*.

Pengendalian Intern dibuat untuk mencegah terjadinya inefisiensi yang tujuannya adalah menjaga kekayaan perusahaan dan memeriksa keakuratan data akuntansi.Contoh : adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab antar unit organisasi.

Pengendalian intern dibuat untuk mendorong dilakukannya efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakkan manajemen.(dikerjakan setelah adanya pengendalian akuntansi) Contoh : pemeriksaan laporan untuk mencari penyimpangan yang ada, untuk kemudian diambil tindakan.

Elemen Pengendalian Internal

1. Lingkungan Pengendalian
2. Sistem Akuntansi
3. Prosedur Pengendalian

Pengertian kinerja manajerial menurut **Indra Bastian (2006;274)** adalah sebagai berikut:

”Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.”

Kinerja merupakan sebuah tingkat pencapaian suatu program dan kebijakan dayang telah ditetapkan dan merupakan sebuah keberhasilan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi.

Penilaian kinerja akan lebih mudah dilakukan pada organisasi yang menggunakan anggaran yang berbasis kinerja karena dalam anggaran kinerja telah ditetapkan indikator kinerja, standar kinerja, standar biaya dan *benchmark* dari setiap pelayanan sehingga dapat dengan mudah diketahui tingkat efisiensi dan efektivitas dari setiap jenis pelayanan.

Dengan anggaran kinerja kan terlihat jelas hubungan antara *input, output*, dan *outcome.* Menurut Mardiasmodijelaskan mengenai pengertian pengukuran kinerja sektor publik, yaitu sebagai berikut:

> "Pengukuran kinerja manajerial adalah suatu kinerja yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan nonfinancial."

Pengendalian intern nerpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena hal ini menunjukan bahwa semakin tinggi pelaksanaan pengendalian intern.

Pengukuran kinerja manajerial adalah suatu system yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial dan nonfinansial. Kinerja manajerial dapat dijadikan sebagai alat pengendalian intern, karena kinerja manajerial dikuatkan dengan menetapkan *reword and punishment system.*

Penelitian ini mengusulkan bahwa manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan atau memperbaiki kinerja manajerial. **Indra Bastian (2006:89)** menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan dengan Manajerial. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima

tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan para manajer tersebut.

Manajer yang berpatisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai persepsi inovasi yang lebih tinggi yang kemudian akan meningkatkan kinerja manajerial. Menemukan hasil yang serupa dalam sektor publik, akan tetapi objek yang diuji adalah hubungan antara partisipasi anggaran dan inovasi, bukan persepsi inovasi. Dalam konteks penelitian ini, inovasi sulit diukur karena dalam organisasi sektor publik inovasi relatif lebih rendah dibandingkan dengan organisasi sector swasta.

Adanya partisipasi anggaran dapat menanamkan persepsi manajer bahwa mereka inovatif karena ide-ide yang mereka miliki akan dihargai oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dengan begitu persepsi inovasi akan meningkatkan kinerja para manajer.

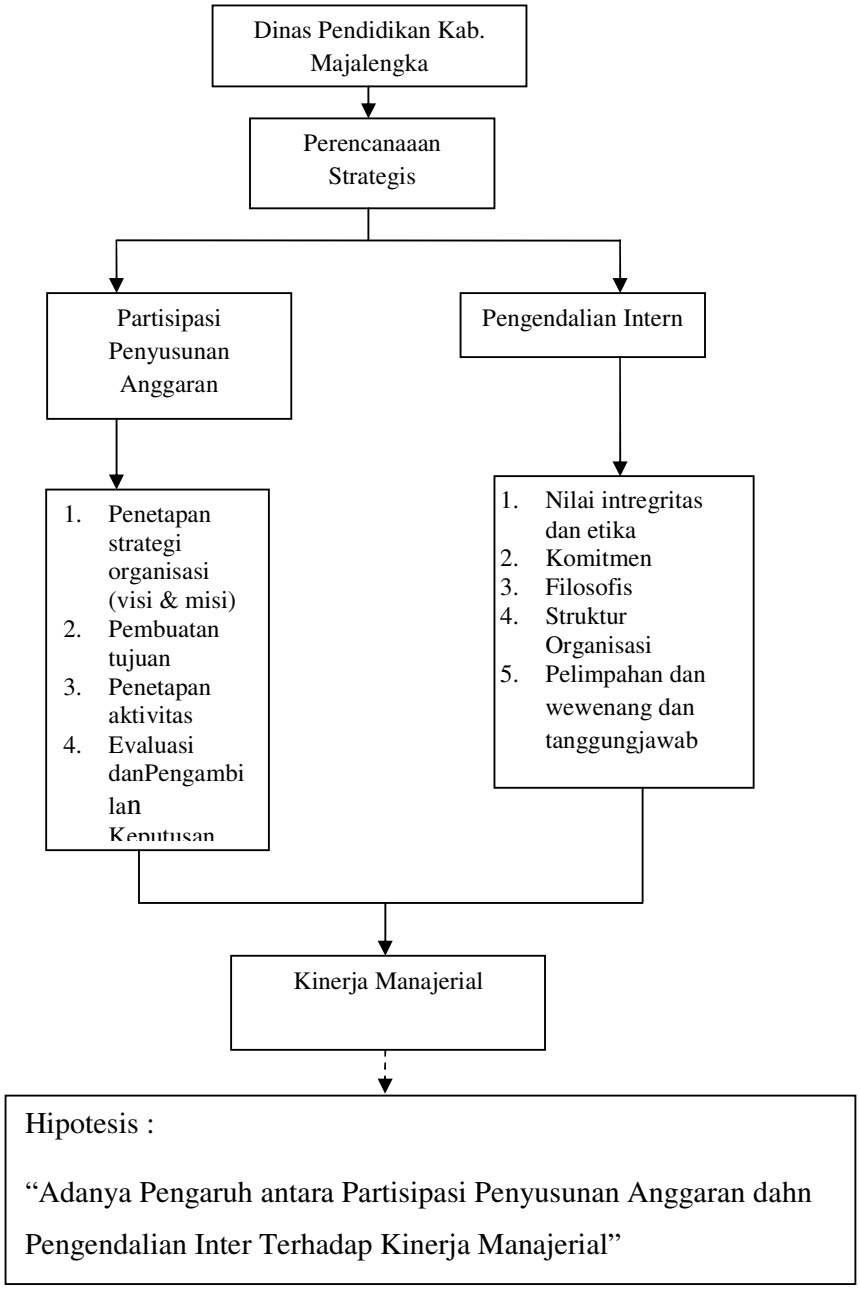
Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap permasalahan yang dibahas, terkait dengan hubungan antara partisipasi anggaran dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial baik hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung.Hubungan tidak langsung partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dimediasi oleh desentralisasi.

Dari Penjelasan di atas, maka penulis melakukan penelitian terhadap pengaruh partisipasi anggaran dan pengendalian intern terhadap kinerja manajerial yang dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	Nur Faizah	2007	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variable Pemoderasi Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	Kesimpulan hasil pengujian bahwa antara partisipasi penyusunan terdapat kinerja manajerial berpengaruh.	Variabel (X1) yang digunakan sama dengan penulis yaitu partisipasi penyusunan anggaran	Variabel (Y) yang digunakan penulis tidak sama yaitu tentang Kinerja Manajerial	JAMBSP Vol.3 No.3 – juni 2007 349-372 ISSN 1829-9587
2	Abriyani Puspaningsih	2003	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Role Ambiguity aSebagai Variabel Antara	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajer ternyata terjadi dalam hubungan langsung. peneliti menyimpulkan ada pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.	Variabel (X1) yang digunakan sama dengan penulis yaitu partisipasi penyusunan anggaran	Variabel (Y) yang digunakan penulis tidak sama yaitu tentang Kinerja Manajerial	JAAI Vol. 2 desember 2003 ISSN 1410-2420
3	Nonce F. Tuate	2007	Pengaruh Desentralisasi dan pengendalian intern terhadap kinerja Manajerial	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa desentralisasi dan pengendalian intern secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja manajeruial. Penelitian ini mengidentifikasikan baha desentralisasi, pengendalian intern memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja manajerial	Variabel dependen yang digunakan penulis sama dengan variabel dependenpenelitian ini yaitu Pengendalian Intern	Variabel independen penulis tidak sama dengan variable independen penelitian ini	Jurnal Mitra Vol.3 N0.3 Desember 2007

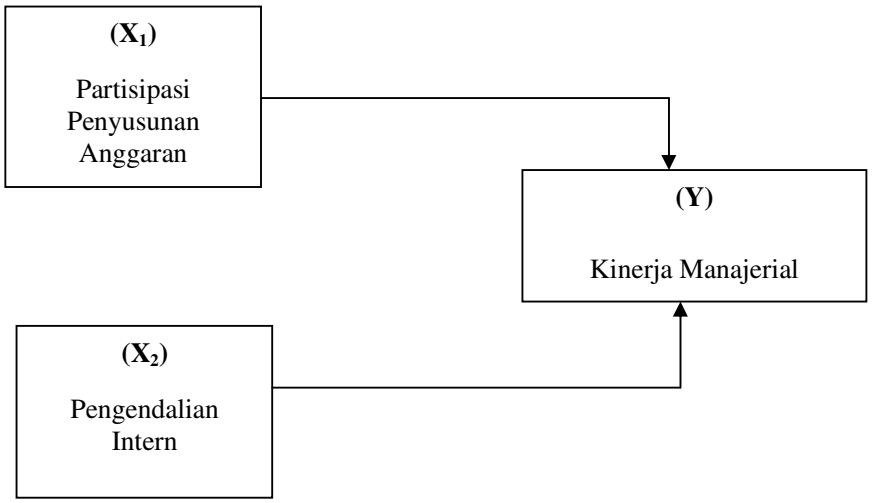
Berdasarkan uraian diatas, penulis menuangkan kerangka pemikirannya dalam bentuk skema kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikiran

Dari kerangka penelitian diatas maka dapat dibuat Paradigma Penelitian.Dengan Paradigma Penelitian, penulis dapat menggunakannya sebagai panduan untuk hipotesis penelitian yang selanjutnya dapat digunakan dalam mengumpulkan data dan analisis.

Paradigma pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Gambar Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Menurut Uma Sekaran(2006:135)mengemukakan pengertian hipotesis sebagai berikut:

> "Hipotesis adalah hubungan yang diperkirakan secara logis diantara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut:

> "Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Intern Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial".