PENGARUH PARTISIPASI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BATANG HARI

Etty Siswati[1]

Abstract

The purpose of this study is (1) To determine the effect of participation in the budgetary performance of Local Government Officers Batang Hari, the data collection method used survey method was used to obtain information from respondents by using interview techniques and disseminate a list of questions and using the measurement scale Likert. The population in this study is covering the whole head of SKPD, Number 52 stratified random sampling data with the allocation of two respondents each stratum, in this case on education as strata. Data analysis tool used is multiple regression method using computer assistance through the program SPSS 20.0 for windows.

The results of the analysis show participation, positive and significant effect on the performance of local government officials.

Keywords: Participation, Performance and Local Government Officials Batang Hari

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan, yang berisikan renacana kegiatan dimasa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen & Mowen,2000). Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta.

Pada sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik dan didiskusikan untuk mendapat masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program – program yang dibiayai dari uang publik (Mardiasmo, 2005). Penganggaran sektor publik terkait dalam proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap –tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter.

Proses penganggaran daerah diatur dalam Kepmendagri Nomor 59 tahun 2007. Regulasi tersebut menjelaskan tentang pedoman dalam rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) yang dilaksanakan oleh tim angarana eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (Unit kerja). Rancangan anggaran unit kerja dimuat dalam suatu dokumen yang disebut Rancangan anggaran Satuan Kerja (RASK). RASK memuat standar analisis belanja, tolah ukur kinerja dan standar sebagai intrumen pokok dalam anggaran kinerja.

Anggaran pada sektor pemerintahan terkait dengan proses pentuan jumlah alokasi dana di setiap program dan aktivitas yang digunakan dalam setiap program tersebut merupakan dana milik rakyat. Dalam hal inilah terjadi perbedaan antara anggaran sektor publik dan anggaran sektor swasta. Pada anggaran sektor publik anggaran yang telah disusun dipublikasikan kepada rakyat, dimana anggaran dari sector publik berasal dari pajak, retribusi, laba perusahaan milik daerah atau Negara, pinjaman pemerintah berupa utang luar negeri dan obligasi. Sedangkan dalam sector swasta anggaran yang telah disusun tidak akan dipublikasikan kepada rakyat karena anggaran tersebut bersifat rahasia. Dana anggaran dari sector swasta berasal dari modal sendiri, laba ditahan, aktiva dan pembiayaan ekternal yang meliputi utang bank, obligasi, penerbitan saham.

Desentralisasi di sektor pemerintahan terjadi dari kepala daerah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) , satuan kerja pengelola keuangan daerah (SKPKD) dan sekertaris daerah. Desentralisasi dalam hal ini adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan yang ada di daerah tersebut. Masing-masing Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD) menyusun format Rencana Kerja Dan Anggaran (RKA) SKPD, di atur dalam Undang – undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan Negara pasal 19 (1) dan (2) Satuan Kerja Perangkat daerah (SKPD) menyusun renacana kerja dan anggaran dengan pendekatan berdasarkan prestasi kerja yang akan dicapai. Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) yang dimaksud dalam penyusunan RKA-SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan.

Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) berdasarkan anggaran berbasis kinerja (ABK) diperlukan pegawai yang mempunyai kemapuan analisis kinerja program. Tentu saja hal ini merupakan tanggung jawab yang besar bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadahi, agar dapat mengelola anggaran secara ekonomis, efisien, efektif dan benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat. Mengelola anggaran secara ekonomis, efisien dan

[1] Dosen STIE Graha Karya Muara Bulian

efektif adalah dengan cara membagi waktu secara proposional untuk satuan kerja atas dan bawahan.

Mardiasmo (2005) menyatakan bahwa tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Anggaran merupakan *manajerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Anggaran sektor publik mempunyai beberapa fungsi utama, yaitu sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, alat kebijakan fiskal, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kinerja, alat motivasi, dan alat penciptaan ruang public (Haryanto dkk, 2007). Hofstede (1968) dalam Marani dan Supomo (2003) menyatakan bahwa penggunaan anggaran dapat dipergunakan sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan.

Penggunaan anggaran itu sendiri akan memunculkan berbagai dimensi perilaku aktivitas orang dalam hal pengendalian, evaluasi kinerja, dan koordinasi. Penggunaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggaran yang ditetapkan terjadi kesesuaian terhadap pelimpahan wewenang atasan kepada bawahan. Penggunaan anggaran akan sesuai dengan sasaran apabila proses penyusunan anggaran yang dibuat sesuai dengan kebutuhan bawahan.

Galbraith (1973) menjelaskan struktur organisasi yang terdesentralisasi diperlukan pada kondisi administratif, tugas dan tanggung jawab yang semakin kompleks, yang selanjutnya memerlukan pendistribusian otoritas pada manajemen yang lebih rendah. Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi para manajer/bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Menurut Miah dan Mia (1996) desentralisasi adalah seberapa jauh manajer yang lebih tinggi mengijinkan manajer dibawahnya untuk mengambil keputusan secara independen. Hal ini didukung dengan penelitiannya Gul dkk (1995), bahwa partisipasi anggaran terhadap kinerja akan berpengaruh positif dalam organisasi yang pelimpahan wewenangnya bersifat desentralisasi. Riyanto (1996) dalam Marani dan Supomo (2003) menemukan desentralisasi tidak dapat mempengaruhi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Tanggung jawab dalam pendelegasian dari top manajemen ke level manajemen yang lebih rendah akan membawa konsekwensi semakin besar tanggung jawab manajer yang lebih rendah terhadap pelaksanaan keputusan yang dibuat.

Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena kinerja aparat pemrintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintah dalam menyusuna anggaran (Mahoney dalam Leach Lopez et al, 2007). Ketua Badan Pemeriksa Keuanga (BPK). Nasution (2007) menyatakan bahwa berdasarkan hasil audit BPK, ternyata kinerja pemerintahan di Indonesia masih jauh dari standar-standar yang telah ditentukan.

Dengan adanya tuntutan pemerintah daerah yang ikut berpartisipasi dalam proses penganganggaran, maka dalam hal ini diperlukan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk saling memperbaiki informasi terutama yang bersifat informasi lokal karena bawahan lebih mengetahui kondisi langsung pada bagianya. Di samping memberikan informasi kepada atasan, bawahan juga harus ikut serta dalam penyusunan anggaran. Partisipasi penyusunan anggaran ini diperlukan agar anggaran yang dibuat sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Partisipasi menurut Brownel dalam Coryanata (2004) adalah suatu aktivitas penyusunan aggaran yang berlangsung.

Kinerja aparat pemerintah daerah yang belum maksimal dalam penyusunan anggaran dikarenakan terbatasnya pesonel baik kualitas maupun kuantitas di tingkat Kabipaten/Kota. Selain itu daerah belum mampu untuk menyerap dana pembangunan yang begitu besar setelah adanya otonomi daerah. Menurut Glynn (1993) kinerja aparat pemerintah daerah merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk me ningkatkan efektifitas organisasi. Kinerja aparat pemerintah daerah menurt (Mahoney et al. Dalam Handoko, 1996) didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah daerah menurut Muahammad (2007) ada empat faktor, yaitu : kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, lingkungan makro dan endowment daerah (mentransfer uang pada sebuah intitusi). Dari keempat faktor tersebut menurut dilakukanya pembenaran reinventing lokal government dengan cara mengevaluasi kinerja pemerintahan daerah.

Dalam penelitian ini terdapat penyusunan anggaran di dinas daerah dan lembaga tehnik daerah. Kinerja dimaksud disini adalah kinerja pada pejabat eselon III dan IV Pemerintah Kabupaten Batang Hari karena pejabat eselon III dan IV tersebut yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran yang berarti mereka yang banyak dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penyusunan anggaran, menggunakan dan melaporkan realisasi anggaran atau sebagai pelaksana anggaran pemerintah daerah, yang menjadikan keberhasilan dan tidak seorang pimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab memimpinan.

Beberapa penelitian menyebutkan bahwa hubungan langsung antara variabel-variabel independen dan dependen kadang-kadang

dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel lain ini dapat memperlemah atau pemperkuat arah hubungan antar variabel independen dan dependen. Variabel ini juga dapat merubah dari positif ke nagatif atau sebaliknya. (Husein Umar : 2003).Variabel moderating adalah faktor atau variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel (Murray,1999,dalam Riyadi 2000).

Penelitian yang menguji pengaruh partisipasi, Hasil penelitian yang dilakukan Sardjito (2007) menyatakan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam menigkatkaan kinerja aparat pemerintah.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memperjelas objek yang diteliti, penelitian ini membatasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan.
2. Bagaimanakah pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan

TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagaibe berikut:

1. Untuk mengetahui partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan
2. Untuk menganalisis pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dikirimkan langsung kepada kepala SKPD (Kesatuan Kerja Perangkat Daerah) dan kepala bagian yang bertugas di sekretaris daerah dan dinas-dinas, dan lembaga teknis daerah yang terdapat di Pemerintahan Daerah Kabupaten Batang Hari.

Sebanyak 52 kuisener pada penelitian ini disebarkan kepada responden, pertanyaan partisipas, pertanyaan kinerja Aparat pemerintahan.

Untuk mengetahui gambaran umum responden dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel.2 DistribusiFrekwensiResponden Menurut Kelompok Umur

Umur (tahun)	Frekwensi	Prosentase %
18 - 28	-	
29 - 39	20	
40 - 50	21	0,35
>50	11	0,40
		0,21
Jumlah	52	100

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa unit responden yang tingkat umurnya , responden yang tingkat umurnya 29 – 39 tahun berjumlah 20 orang atau masing-masing sebanyak 0,35 %, responden yang tingkat umur 40 – 50 tahun berjumlah 21 orang atau masing-masing sebanyak 0,40 %, resonden yang tingkat umur > 50 tahun berjumlah 11 orang atau masing-masing 0.21 %.

Untuk tingkat pendidikan responden dapat terlihat pada tabel beikut :

Tabel.3 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
S 2	10	1,19
S 1	38	0,73
D 3	4	0,08
SMU	-	
Jumlah	52	100

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden yang tingkat pendidikan S 2 berjumlah 10 orang atau masing-masing 1,19 %, responden tingkat pendidikan S 1 berjumlah 38 orang atau masing-masing 0,73 %, responden tingkat pendidikan D3 berjumlah 4 orang atau masing-masing 0,08 %. Untuk masa kerja Responden digambarkan pada tabel berikut:

Tabel .4 Masa kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase (%)
1- 5 tahun	- 10	-
5-10 tahun	42	0,19
>10 tahun		0,81
Jumlah	52	1 00

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa, responden yang masa kerjanya 5 – 10 tahun berjumlah 10 orang atau masing-masing 0,19 %, responden yang masa kerjanya > 10 tahun berjumlah 42 atau masing-masing 0,81%.

Analisis Data

Persamaan Analisis Linier Regresi Sederhana sebagai berikut :

Dalam penelitian ini Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh Partisipasi kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Persamaan regresi sebagai berikut :

Berikut hasil pengujian regresi sederhana yang disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel .5 Hasil Uji Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.753	1.685		-.447	.657
	X	.778	.060	.879	13.021	.000

a. Dependent Variable: Y

Berasarkan keterangan pada table 5 maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

Y= - 0,753 + 0,778

Berdasarkan persamaan regresi berganda diatas dapat diintresprestasikan sebagai berikut :

1. Kostanta sebesar – 0,753 memberikan arti bahwa apabila partisipasi (X) diasumsikan = 0, maka kinerja (Y) secara kostanta bernilai- 0,753.
2. Koefisien regresi variabel partisipasi (X) sebesar 0,778 memberikan arti bahwa dengan penanbahan satu satuan variabel partisipasi maka akan terjadi kenaikan 0,778 dengan asumsi variabel lain tetap.

Uji Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji tingkat pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri (parsial). Dalam uji t ditetapkanlah tingkat signifikan sebesar 0,05 (5%). Sebagaimana diterangkan bahwa untuk pengujian hipotesis melalui uji t, setelah nilai t hitung diperoleh langkah berikutnya adalah membandingkan nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai t tabel hipotesis tersebut, Ho diterima t hitung < t tabel, Ha diterima jika t hitung > t tabel.

1. Dalam pengujian ini thitung dapat dilihat pada tabel pada hasil SPSS 20. For Windows. Dari tabel tersebut terdapatlah hasil thitung dari variabel (X) Partisipasi sebesar 13,021.
2. Dari hasil t tabel dapat di cari dengan rumus (n-k-1) n merupakan jumlah responden, k merupakan jumlah varibel independen dan 1 merupakan ketentuan rumus. Dari hasil rumus tersebut dapat dipergunakan untuk mencari t tabel dengan tingkat signifikan 0,05. Dari hasil t tabel didapatlah sebesar 1,675. Dari hifotesis partisipasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 13,021 dengan taraf signifikansi 0,00 (13,021>1,675). Taraf signifikansi hasil sebesar 0,00 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho.

Uji Simultan (Uji f)

Untuk Uji F dilakukan uji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel independen secara bersama-sama (simultan).

Dari hasil SPSS for Windows pada Lampiran dapat dilihat bahwa nilai F hitung sebesar 169.537 .Dalam meneliti maka ditentukanlah tingkat signifkan 0,05 maka didapat F tabel sebesar 4.03.

Tabel.6 hasil Uji F

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281.737	1	281.737	169.537	.000[b]
	Residual	83.090	50	1.662		
	Total	364.827	51			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Dari pengujian uji F didapatlah F hitung 169.537 > F tabel 4.03 maka Ho ditolak jadi dapatlah disimpulkan bahwa secara bersama-sama (simultan) partisipasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan.

Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variable independent X (Partisipasi) terhadap variable dependen Y(Kinerja karyawan).

Tabel.7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.879[a]	.772	.768	1.28911

a. Predictors: (Constant), X

Dari tabel summary (tabel dalam lampiran) diperoleh nilai koefisien determinasi (r) yang diperoleh adalah sebesar 0,772 yang artinya pengaruh partisipasi aparat pemerintan dalam penyunan anggaran terhasap kinerja aparat pemerintah daerah kabupaten Batanghari adalah sebesar 77,2 % sedangkan sisanya sebesar 22,8 % disebabkan faktor lain yang tidak termasuk dalam pengujian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bedasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Dari analisis data dan regresi berganda untuk mebuktikan ada tidaknya pengaruh variabel yang diajukan sebagai alatukur yaitu variabel Partisipasi (X) terhadap kinerja. Dari persamaaan tersebut dapat dilihat bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Dari hifotesis partisipasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 13,021 dengan taraf signifikansi 0,00 (13,021>1,675). Taraf signifikansi hasil sebesar 0,00 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima Ha dan menolak Ho.

Dari pengujian uji F didapatlah F hitung 169.537 > F tabel 4.03 maka Ho ditolak jadi dapatlah disimpulkan bahwa secara bersama-sama (simultan) partisipasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan

maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat dipertimbangkan untuk menjadi masukan pada Aparat Pemerintahan Kabupaten Batanghari.

1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi harus diperhatikan. Partisipasi, dalam penyusunan angaran di perankan.
2. Pemerintah daerah perlu melibatkan para SKP terutama bagian keuangan dalam penyusunan anggaran.
3. Penelitian-penelitian berikutnya masih dibutuhkan pada bidang yang sama tentang pengaruh partisipasi terhadap kinerja aparat pemerintah karena hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih mengandung ketidak konsistenan.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony,R.N.,and V.Govindarajan, (1998), *Management Control System*, ninth edition,Boston, McGraw-Hill Company.

Argris.C, (1952), *The Impact of Budgets on People*,Ithaca: School of Business And Administration, Cornel University

Brownell .P. (1981), Participation in Budgeting,Locus of Control and Organizational Effectiveness. *The Accounting Review*. Vol. LVI No.4 (october): 844-860.

Brownell .P. (1982a), Participation in budgeting Process:
When It Works and it Doen't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.

Brownell .P. (1982b), The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Parcipation, and Organizational Effectivenesss, *Journal of Accounting Research*, Vol.20 (Sring): 12-27.

Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 20. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Gul et al,(1995), Desentralisation as a Moderating factor in the Budgetary Partisipation Performance Relationship: Some Hongkong Evidence. *Accounting and Businnes Research*. Vol 25,No. 98, pp 107-113.

Haryan to dkk, (2007), *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Universitas Diponegoro.

Hehanussa,(2001) Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial.Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.

Indriantoro. N, (1993), *The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Statisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions an Moderating Varables*, University of Kentucky, Dissertation.

Kenis. I., (1979), Effect of Budgetary Goal Charactiristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LIV No.4 Oktober: 707-721.

Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and S.J. Caroll, (1963), *Development of managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ.Co.

Malayu S.P. Hasibuan, (2007), *Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.

Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Mardiasmo, (2005), *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.

Nafarin,M.,(2000),"*Penganggaran Perusahaan*", Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Nasution. (2007) Kinerja Pemerintahaan di Indonesia.

Poerwati, 2001. *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap KinerjaManajerial:Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.

Puspaningsih, (2004), *Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur*, JAAI Volume 8No.1 ,Juni 2004.

Rinusu dan Sri Mastuti, (2003), Panduan Praktis Mengontrol APBD, Jakarta: Surya Dharma,(2005), *Manajemen Kinerja; falsafah Teori dan Penerapannya*,
Cetakan I, Penerbit Pustaka Pelajar,Yogyakarta.

Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Edisi Dua, Penerbit PT.Rajagrafindo Persada,Jakarta.

Wiryono dan Raharjo, (2007), Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Kinerja* ,Vol 11,No.1, Th 2007: Hal 50-63.