PENGARUH MOTIVASI, KEPUASAN KERJA, DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH

***(** Studi Pada Pemerintahan Kabupaten Batang Hari)*

Etty Siswati[1]

The purpose of this research is (1) To find out the influence of motivation in the development of budget to the performance of Batang Hari Regency Government, 2. To find out the influence of job satisfaction in the development of budget to the performance Batang Hari Regency Government . Data collection method used this survey method is used to get information from respondents by using techniques of interview and spread a list of questions and using the measurement likert scale. Population in this research is includes the whole head SKPD has the data, the number of 104 random sampling stratifikasi allocation with 2 respondents every strata, in this case SKPD has as strata. The appliance data analysis is used multiple regression method using this computer assistance program through SPSS 20.0 for windows.

The results of the analysis shows the motivation,influential positive and significant impact to the performance local government forces, and job satisfaction has positive effect and singnifikan to the performance of the employees of local government.

Key Words : motivation, job satisfaction, performance and Local Government of 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. Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubunganya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintahan dalam menyusun anggaran .

Proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif pada kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan sebaliknya. Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu dan hasilnya ada hubungan yang positif (kennis, 1979). Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi pada manajer /bawahaan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam penggambilan keputusan Muara Bulian, Dibawah kepemimpinan Bupati H. Abdul Fattah,SH, Pemerintahan Kabupaten Batang Hari telah mengimplementasi pelaksanan akuntabilitas kinerja dilinkungan pemerintah dalam rangka mendorong terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (Result oriented Government), dengan melaksanakan amanat PP No.8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Inpres no. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja instasi Pemerintah, Keputusan Mentri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB) No. KEP-135/M.PAN/9/2004 tentang Pedoman Umum Evaluasi LAKIP, dan Peraturan MenPAN dan RB No. 35 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2011 ,Kepmen PAN dan RB pada tahun 2011 telah melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja terhadap Pemerintah Propinsi dan kabupaten/kota yang menyerahkan LAKIT tepat waktunya. (hasil evaluasi LAKIP batang hari).

Alhasil Pemkab Batang Hari meraih Penghargaan sistem Akuntabilitas kinerja Intansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2010 dari Menteri pendayagunaan aparatur negara dan Reformasi birokrasi (Menpan dan RB) RI:E.E. Mangindaan di Jakarta, 7 februari 2011 lalu. (Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur. Jakarta 2010).

Keberhasilan tersebut berulang kembali diawal tahun 2012 ini yakni Pemkab Batanghari menerima penghargaan Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Propinsi dan kabupaten/ kota tahun 2011 Predikat CC dengan nilai Baik (antara 60-75) yang penyerahannya dilakukan Menteri Negara PAN dan RB RI Azwaar Abubakar kepada Bupati Batang Hari

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memperjelaskan objek yang diteliti, penelitian ini membatasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah

[1] Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi - Graha Karya Muara Bulian Jambi

Kabupaten Batang Hari. 2) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah Kabupaten Batang Hari. 3) Bagaimanakah pengaruh motivasi, kepuasaan kerja dalam penyusunan terhadap kinerja Aparat Pemerintahanrah Daerah Kabupaten Batang Hari.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat pemerintah daerah Kabupaten Batang Hari. 2) Untuk menetahui pengaruh kepuasan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Batang Hari. 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasaan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahanrah Daerah Kabupaten Batang Hari.

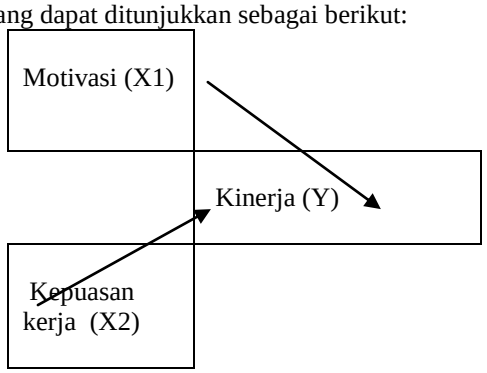
Teori harapan juga dikemukan oleh Victor H.Vroom dalam Hasibuan (2007) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.Hasibuan (2007) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Sedangkan Wibowo (2007) menjelaskan kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins, 2001).

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan tidak senang pegawai yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis et. al. 1985). Locke dalam Judge dan Locke (1993) menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter et.al. 1974). Menurut Locke et.al. (1993) proses pemikiran seseorang akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan dalam melaksanan suatu tugas-tugas manajemrial yang meliputi perencanan, investigasi, koordianasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dalam Leach Lopez et al, 2007).

Menurut Santoso (2009) ada beberapa faktor yang diduga yang menyebabkan kinerja pemerintah daerah randah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan yang masih lemah dimulai dalam proses perencanan dan penganggaran APBD, pelaksanaan /penatausahaan APND, tanggung jawab berupa laporan hasil APBD dan pengawasan. Keterlambatan dalam pengesahan menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan sehingga menghambat pembagunan daerah tersebut.

Berdasarkan teori-teori tersebut yang telah dikemukakan, maka dapatlah dibuat secara stematis kerangka konseptual dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:



Hipotesis

H1: Motivasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

H3: Pengaruh motivasi, kepuasaan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara motivasi dengan kinerja Aparat Pemerintah Daerah.

Adapun model penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel penelitian adalah indevenden motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) sebagai variabel dependen adalah kinerja (Y).

Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan

mengunakan metode penelitian survy. Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi dari responden dengan mengunakan daftar pertanyaan (kuesioner) berstuktur dan terpola sesuai dengan kebutuhan.

Populasi dalam penelitian ini adalah mencakup seluruh Kepala SKPD, Sekretaris Kabupaten Batang Hari. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 104 orang. Data sampling acak stratifikai alokasi 2 responden tiap strata, dalam hal ini SKPD sebagai strata.

Mengingat populasi heterogen, baik dari sisi golongan kepangkatan, masa kerja,tingkat pendidikan maupun tingakat pendapatan, dan jumlah juga tidak relatif maka relatif maka populasi di jadikan sampel.

Data Primer

Melalui surve dengan pemberian kusioner kepada responden pada masing-masing kantor/ intansi pemerintah.

Data Sekunder

Data diperoleh melalui studi pustaka.

Teknik pengumpulan data

Data yang penulis lakukan untuk penelitian ini data primer yaitu dengan mengunakan kuisioner (angket).

Definisi dan Pengukuran operasional Variabel

Variabel Indepnden (variabel bebas)

Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)

Variabel Dependen (variable terikat) Kinerja (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja Aparat Pemerintah (Y).

Transformasi Data mengunakan Methode of success Interval (MSI)

Uji Kualitas Data

Validitas dengan taraf sig 5 %

Reliabelitas Sejaumana alat ukur dapat dipercaya untuk memenuhi tujuan penelitian mengukur reliabilitas dengan statistik cronbach alfa, dengan nilai cronbach alfa > 0,60

Metode Analisa Data

Dalam penlitian ini analisis data yang digunakan terdiri dari analisis regresi berganda. Metode ini mengunakan bantuan komputer melalui program SPSS 20.0 For Windows.

Persamaan statistik yang digunakan :

$Y = \alpha + b1X1 + b2X2 + \ldots\ldots bn\ Xn + \varepsilon$

Keterangan :

Y =Variabel Tidak bebas, yaitu Kinerja Aparat Pemerintah

α = Kostanta

b1 b2 = Angka arah atau koefisien regresi

X1 = Motivasi

X2 = Kepuasan Kerja

ε = Standard Error

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk mnguji apakah regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian ini ada atau tidaknya multikolineritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai tolerace dan nilai variance inflation faktor (VIF) Untuk menujukan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance ≤ 0,10 atau nilai VIF ≥ Ghozali,2006)

Hipotesis Statistik

Uji Statistik t

Untuk menguji hipotesis satu dan dua dilakukan secara parsial atau disebut uji t, yaitu menguji signifikan kostanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu. (Gujarati,1995).

Rumusnya :

$$t = \frac{\beta 1}{S\beta i}$$

Dimana :

βi adalah koefisien regresi untuk masing-masing variable bebas

$S\beta i$ adalah standard error dari βi

Uji Statistik F

Untuk menguji apakah variabel apakah variabel-variabel independen (bebas) dalam penelitian tersebut secara simultan berpengaruh langsaung terhadap variabel dependen (terikat).

Rumusnya :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1-R^2)\ (n-k)}$$

Dimana :

R adalah Koefisien korelasi berganda

k adalah jumlah variabel independen

n adalah jumlah anggota sampel

F adalah F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R2) dilakukan untuk melihat besar variasi dari variabel independen secara bersam-sama dalam mempengaruhi variabel dependen dengan mengunakan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK^R}{JK^Y}$$

Dimana:

JKR: jumlah kuadrat regresi (explained sun of square)

JKY:jumalah total kuadrat (total sun of squara).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum responden

Tranformasi data

Pengujian Intrumen penelitian

Hasil uji validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas menguji hasil uji validitas terhadap 8 pertanyaan motivasi (X1)

Uji vallididas dan rebiabilitas menguji hasil uji validitas terhadap 10 pertanyaan variabel kepuasan kerja (X2)

Hasil uji validitas dan Reliabilitas variable kinerja (X3), 10 pertanyaan

Uji Asumsi klasik

Uji Normalita

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah regresi ditentukan adanya korelasi antar independen bebas. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menujukan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance ≤ 0,10 atau nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2006). Hasil pengujian penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menuji apakah dalam model regresi terjadi ketidak variance atau pengamatan yang lain (Ghozali,2006).

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda

Hasil pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1

Uji singnifikasi parameter individual (uji Statistik)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.283	3.654		.625	.534
	Motivasi	.133	.062	.138	2.153	.034
	Kepuasan	.807	.070	.736	11.465	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji stasitik t digunakan untuk menguji apakah variabel motivasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja, t hitung > t tabel (0,2.153 < 0,1.66) hasil pengujian ini menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja aparat pemerintah. (hipotesis 1 diterima).

Hipotesis 2

Uji signifikan parameter individu (Uji statistik t) Kepuasan

t hitung untuk kepuasan (X2) sebesar 11.465 sementara t tabel 1,666. t hitung > t tabel (11,465 >1,666) hasil pengujian ini menunjukan bahwa kepuasan berpengaruh positif singnifikan terhadap kinerja aparat pemerintah (hipoteris 2 diteerima).

Hipotesis 3

Uji Signifikasi Simultan(Uji Statistik F)

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1850.887	2	925.443	73.965	.000[a]
	Residual	1263.709	101	12.512		
	Total	3114.596	103			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Untuk menguji hipetesis 3 yaitu apakah variabel motivasi (X1), kepuasan (X2) berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah Daerah Kabupaten Batang, maka dilakukan pengujian secara bersama-sama terhadap koefisien regresi dengan menguji uji F.

Dari perhitungan diatas dapat dijelaskan bahwa F hitung > F tabel (73.965 > 2,46), dengan demikian Ho akan ditiolak atau diterima Ha. Alternatif pengujian selanjutnya dengan melihat tingkat signifikasi variabel motivasi (X1), kepuasan kerja (X2) berpengaruh adalah sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil pengujian ini menunjukan bahwa motivasi, kepuasan secara silmultan berpengaruh terhadap kinirja aparat pemerintah. Dengan motivasi kerja yang tinggi dan akan mempengaruh kinerja aparat dalam penyusunan anggaran pemerintah Daerah Kabupaten Batang Hari (Hipotesi 3 diterima).

Koefisien dereminasi

Berdasarkan diperoleh angka *Adjusted R Square* sebesar 0,586 atau 58,6 %. Hal ini menunjukan bahwa variasi nilai motivasi, kepuasan kerja sebesar 58,6 % sedangkan sisanya 41,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan kedalam model penelitian. **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771[a]	.594	.586	3.53723

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil analisis regresi bergana menunjukkan

bahwa motivasi kerja berpengaruh dalam penyusunaan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukan dengan nilai t hitung > t tabel (0,2,153 > 1,666) dengan level singnifikansi variabel motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

2. Hasil analisis regresi berganda menujukkan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh atau positif dalam penyusunan anggaran terhaap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukan dengan nilai bahwa t hitung > t tabel (11.465 > 1,666) dengan level singnifikansi variabel kepuasan dalam penyusunan anggaran terhaap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,34.
3. Hasil pengujian ini menunjukan bahwa motivasi, kepuasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung > F tabel (73.965 > 2,46) dengan demikian Ho akan ditolak atau diterima Ha. (Hipotesi 3 diterima).

Keterbatasan

1. Periode penelitian ini hanya menggunakan satu tahun pengamatan sehingga memungkinkan pengaruh motivasi, kepuasan kerja menggambarkan kondisi sesungguhnya. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah periode penelitian sehingga keterbatasan ini dapat diperbaiki.
2. Data yang diolah merupakan persepsi yang diukur, sementara persepsi seseorang atas suatu keadaan mungkin saja berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin saja mengandung *respon bias* yang mempengaruhi validitas internal.
3. Penelitian ini menggunakan metode survei untuk memperoleh data sebagai dasar analisis. Kelemahan metode ini adalah responden mungkin tidak serius dalam memberikan jawaban atau jawaban yang diberikan tidak jujur baik karena disengaja maupun karena responden salah tafsir atas pertanyaan yang dimaksudkan.

Saran

Bertolak dari kesimpulan penelitian maka penulis mencoba memberikan masukan atau pertimbangan berupa saran-saran sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah Kabupaten Batanghari perlu memperhatikan mental, fisik dan kesehatan memberikan kompensasi lebih terhadap karyawan agar karyawan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Pemerintah daerah perlu melibatkan para SKPD terutama bagian keuangan dalam penyusunan anggaran.
3. Penelitian-penelitian berikutnya masih dibutuhkan pada bidang yang sama tentang pengaruh motivasi, kepuasan terhadap kinerja aparat pemerintah karena hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih mengandung ketidak konsistenan.
4. Bagi para penelitian lain diharapkan agar dapat mengumpulkan data primer tidak hanya dari penyebaran kuisioner namun harus ditunjang dengan wawancara maupun observasi langsung.

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

Brownell. P . and M. Mclnes, (1986), *Budgetary Participation. Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review.Vol.LXI Oktober.

Bruns,W.J. and Waterhouse,JH.,(1975),"Budgetary Control and Organizatoin Stucture". *Journal of Accounting Research*. Vol.13 No.2.pp.177-203. Depdagri RI, (2007), *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008*, Permendari No. 30 1997.

Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur. Jakarta (2010).

Endang Raino, W. , dan Agus Budi. R., (2007), " Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, volume 11, No.1, Hal. 50-63.

Ferdinand, Augusty Tae, (2006), Structural Equation Modelling Dalam Penelitian. Manajemen, Badan Penerbit

Universitas Diponegoro Semarang.

Galbraith.J.,(1973), Designing Complex Organizations, Reading, Mass: *Addison- Wesley Publishing Company.*

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.

Hansen, Don R. dan M.M. Mowen, (2000), *Management Accounting*. 5 th Edition Sount-Western College Publishing.

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.

Hofstede, G, (1968), *Motivation Leadership and Organization*: Do American Theories Apply Abroad.

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

Kamal dan Na'im (200) Menyatakan kepuasan kerja memiliki tiga Dimensi. Locke, E.A.,and J.F.Bryan, (1967), "Performance Goals as Determinats of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology* 51, pp.120-130.

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.

Marani dan Supomo, (2003), Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Journal Riset Akuntasi Indonesia* ,Vol 2, Januari 2003.

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

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

Merchant,K.A.,(1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. pp 813-828.

Mia L. N.Z. Miah, (1996), "Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: A New Zealand Empirical Study".*Financial Accountability & Management*, 12 (3). Agust. pp 173-189.

Mia. L.,(1998), Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation,*Accounting* Organazation *and Society*, Vol.13 No.5: 465- 475.

Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Revie*w. April. Pp.104-123.

Mitchell, T.R.,(1982),"Motivation: New Direction for Theory, and Practise". *Academy of Management Revie*w.Vol.7.No.1.pp.80-88.

Mohyi A (1996), *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Press 1996.

Mulyadi dan Johny, (1994), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.

Munandar,M., (1986), *Budgeting* (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja), BPFE, Yogyakarta.

Murray.D., (1990), The Performance Effect Of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 2: 104-123.

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

Nasution. (2007) Kinerja Pemerintahaan di Indonesia.

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