

B4

---

---

# JURNAL FAIRNESS

Vol. 3, No. 3, November 2013

ISSN 2303-0348

---

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH**

*Dika Jaya Apriani, Irwansyah, Baihaqi*

**PENGARUH PEMAHAMAN SISTEM AKUNTANSI PEMERINTAHAN DAN PENATAUSAHAAN KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PENGELOLA KEUANGAN DAERAH**

*Erna Sari, Saiful, Nila Aprila*

**INFLUENCE AUDITOR PROFESSIONALISM, ADHERENCE TO A CODE OF ETHICS AND EXPERIENCE OF THE AUDITOR'S CONSIDERATION OF MATERIALITY LEVELS**

*Hendra Taroman, Fachruzzaman, Robinson*

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN SERTA PERAN MANAJERIAL PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu)**

*Rahmi Nur Emilia, Willy Abdillah, Abdullah* ✓

**PEMANFAATAN BELANJA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) DALAM PENCALONAN KEMBALI *INCUMBENT***

*Romi Yudha Satria, Fachruzzaman, Robinson*

**PENGARUH IMPLEMENTASI PENGELOLAAN KEUANGAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN KOMISI PEMILIHAN UMUM**

*Ovita Charolina, Husaini, Abdullah* ✓

**PENGARUH DEWAN KOMISARIS ASING, DEWAN KOMISARIS INDEPENDEN DAN KEPEMILIKAN SAHAM ASING TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Tahun 2009-2011)**

*Nikmah, Fitriwati Ilyas, Sigit Arifianto*



# Jurnal Fairness

Volume 3, Nomor 3, November 2013

- 
- 
- **ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH** 1 - 18  
*Dika Jaya Apriani, Irwansyah, Baihaqi*
  
  - **PENGARUH PEMAHAMAN SISTEM AKUNTANSI PEMERINTAHAN DAN PENATAUSAHAAN KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PENGELOLA KEUANGAN DAERAH** 19 - 29  
*Erna Sari*
  
  - **PENGARUH PROFESIONALISME, KETAATAN TERHADAP KODE ETIK DAN PENGALAMAN AUDITOR TERHADAP PERTIMBANGAN TINGKAT MATERIALITAS PADA AUDITOR BPK-RI** 30 - 41  
*Hendra Taroman, Fachruzzaman, Robinson*
  
  - **PENGARUH PARTISIPASI DALAM ANGGARAN DAN KEJELASAN SASARAN ANGGARAN SERTA PERAN MANAJERIAL PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu)** 42 - 53  
*Rahmi Nur Emilia, Willy Abdillah, Abdullah*
  
  - **PEMANFAATAN BELANJA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) DALAM PENCALONAN KEMBALI INCUMBENT** 54 - 81  
*Romi Yudha Satria, Fachruzzaman, Robinson*
  
  - **PENGARUH IMPLEMENTASI PENGELOLAAN KEUANGAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN KOMISI PEMILIHAN UMUM** 82 - 94  
*Ovita Charolina, Husaini, Abdullah*
  
  - **PENGARUH DEWAN KOMISARIS ASING, DEWAN KOMISARIS INDEPENDEN DAN KEPEMILIKAN SAHAM ASING TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Tahun 2009-2011)** 95 - 103  
*Nikmah, Fitriwati Ilyas, Sigit Arifianto*

**PENGARUH PARTISIPASI DALAM ANGGARAN DAN KEJELASAN  
SASARAN ANGGARAN SERTA PERAN MANAJERIAL PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH  
(Studi Empiris pada Pemerintah Provinsi Bengkulu)**

**Rahmi Nur Emilia**

*Program Magister Akuntansi – Universitas Bengkulu*

**Willy Abdillah**

**Abdullah**

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

**ABSTRACT**

*In order to achieve good governance, the government continues to make efforts to improve the administrative system as a whole and applying state budget goal clarity accordance with the purposes of the budget and to realize that a good managerial role. Thus, the influence of participation in budgeting and budget goal clarity and managerial leadership roles working unit is concerned in improving government performance.*

*This research is quantitative research, which will examine the effect of budgetary participation and budget goal clarity and managerial roles of financial managers on the performance of the local government area of the province of Bengkulu. The population in this study were all SKPD in Bengkulu province consisting of 43 on education, in which questionnaire distributed in each of the 3 leaders representing every subdivision, in order to obtain 129 samples.*

*Based on this research, it was found that, participation in the budget significantly affect the performance of the government with a significant value of less than 0.05, ie 0.000. Similarly, the budget goal clarity variables have a significant influence on the performance of the government with significant value of 0.007, while the role of managerial variables do not significantly affect the performance of the government, with a value significantly greater than 0.05, which is 0.624. Simultaneously, participation in the budget, the budget goal clarity and managerial roles have a significant influence on the performance of the government.*

*Keywords: Participation in the budget, the budget goal clarity, managerial roles and performance*

**I. PENDAHULUAN**

Proses penganggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak. Penganggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran pimpinan satuan kerja dalam melaksanakan satuan program atau bagian dari program. Penganggaran memerlukan kerjasama para pimpinan satuan kerja dalam organisasi pemerintahan. Struktur organisasi satuan kerja menunjukkan tanggungjawab setiap pelaksana anggaran. Setiap pelaksana bertanggungjawab untuk menyiapkan dan mengelola elemen anggarannya masing-masing. Agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana berpartisipasi untuk merencanakan anggaran, yaitu sejauh mana partisipasi atau peran serta dalam penyiapan anggaran. Dalam penyusunan anggaran dibutuhkannya partisipasi dari setiap anggota karyawan. Partisipasi Penyusunan Anggaran merujuk pada tingkat dimana para manajer berpartisipasi dalam pembuatan anggaran. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang semakin baik, interaksi satu sama lain serta bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Partisipasi dalam penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran yang serta peran manajerial pimpinan satuan kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pemerintah secara keseluruhan. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai perhatian adalah wujud pencapaian kinerja. Maka dari itu Pemerintah Provinsi Bengkulu dipilih sebagai penelitian dengan pertimbangan adanya capaian kinerja instansi secara keseluruhan. Apakah hal tersebut dikarenakan adanya pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran serta peran manajerial pengelola keuangan daerah. Berdasarkan alasan diatas penelitian ini ingin menguji tentang Pengaruh partisipasi dalam penganggaran dan kejelasan sasaran anggaran serta peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah dengan mengambil lokasi penelitian pada Pemerintah Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan uraian diatas, selanjutnya dapat dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut: 1. Apakah partisipasi dalam penganggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah? 2. Apakah kejelasan sasaran anggaran berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah? 3. Apakah peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah? Berdasarkan latar belakang dan permasalahan pokok yang telah dikemukakan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis : 1. Pengaruh partisipasi dalam anggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah. 2. Pengaruh kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja Pemerintah Daerah. 3. Pengaruh peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja Pemerintah Daerah

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### **Agency Theory**

Teori yang mendasari penulisan ini adalah teori agensi. Menurut Jensen & Meckling (1976) dalam Ujiyantho (2007) menyatakan hubungan keagenan merupakan "Sebuah kontrak antara manajer atau pemerintah (*agent*) dengan investor atau rakyat (*principal*). Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal*...".

Menurut Hendriksen (2005) dan Scott (2003) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat. Untuk mengawasi perilaku pemerintah serta menyelaraskan tujuan rakyat dan pemerintah, rakyat mewajibkan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada pemerintah melalui mekanisme pelaporan keuangan secara periodik. Melalui laporan keuangan yang merupakan tanggungjawab pemerintah, rakyat melalui legislatif dapat mengukur, menilai sekaligus mengawasi kinerja pemerintah, sejauh mana pemerintah telah bertindak untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

### **Prospect Theory**

Berdasarkan *Prospect theory* yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) memungkinkan seseorang untuk membuat pilihan dalam situasi di mana mereka harus memutuskan antara alternatif yang melibatkan risiko, misalnya dalam keputusan keuangan. *Prospect theory* menggambarkan bagaimana individu mengevaluasi potensi kerugian dan keuntungan. Seseorang akan memutuskan untuk mendukung dan berperan aktif dengan mempertimbangkan hasil yang akan diperoleh sebagai kerugian atau keuntungan yang lebih besar.

### **Anggaran**

Ada beberapa pengertian mengenai anggaran. Anthony dan Govindarajat (2005) menyatakan anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian dalam organisasi. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktifitas atau kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang.

Sementara Schief dan Lewin, 1970; Welsch, Hilton, dan Gordon, 1996 dalam Ikhsan dan Ane (2007) mendefinisikan anggaran sebagai berikut : "Anggaran adalah elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan sfisien. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer. Menurut Mulyadi dan Jhony Setiawan (1999), sebelum menyusun anggaran, perusahaan hendaknya mengembangkan suatu rencana strategis yang mengidentifikasikan strategi yang perlu dilakukan dimasa yang akan datang, setelah mengembangkan strategi yang perlu dilakukan, langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi tersebut ke sasaran jangka panjang dan jangka pendek.

### **Proses Penyusunan Anggaran**

Govindarajan (2000) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran sebaiknya memiliki 4 (empat) sasaran yaitu :

1. Penyesuaian dengan rencana strategis
2. Membantu koordinasi aktifitas dari beberapa bagian organisasi
3. Menugaskan pertanggungjawaban bagi manajer
4. Memperoleh komitmen sebagai dasar evaluasi kinerja manajer

Proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dibagi dalam 4 tahap (Herminingsih, 2009), yaitu

1. Penyusunan Kebijakan Umum APBD dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara.
2. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran SKPD.
3. Penyusunan RAPBD.
4. Pembahasan dan Penetapan APBD.

### **Partisipasi dalam Penganggaran**

Partisipasi Penyusunan Anggaran adalah suatu proses yang didalamnya terdapat individu yang terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target anggaran yang akan di evaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Groveel, 1982 dalam Puput, 2007). Pengertian partisipasi dalam penganggaran secara lebih terperinci disampaikan oleh Milani (1975) dalam Herminingsih (2009) yaitu :

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan- alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan inisiatif, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa mempunyai pengaruh dalam anggaran final
5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada anggaran.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

### **Kejelasan Sasaran Anggaran**

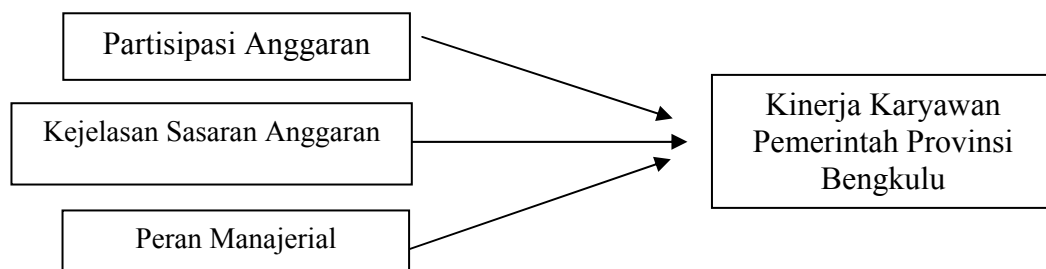
Kejelasan sasaran anggaran merujuk pada tingkat dimana sasaran anggaran adalah dinyatakan secara spesifik dan jelas, dan dipahami oleh pihak yang bertanggung jawab

untuk memenuhinya. Locke (1968) dalam Philipus (2011) menyatakan bahwa menentukan sasaran tertentu adalah lebih produktif dibandingkan tidak menentukan tujuan dan mendesak pegawai untuk melakukan hal terbaik yang bisa mereka lakukan. Kenis (1979) dalam Darma (2004) & Halim (2007) menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya. Selanjutnya, dikatakan bahwa tujuan yang jelas akan mengatur perilaku.

### Kinerja Pemerintah Daerah

Mahsun (2009) mendefinisikan 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. Dengan mengadopsi pendapat Mahsun diatas, kinerja pemerintah daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi pemerintah daerah yang tertuang dalam *strategic planning*. Mahsun (2009) menyebutkan indikator kinerja bahwa indikator kinerja pemerintah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak.

**Gambar 2.1 Model Penelitian**



## III. METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, dan akan menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kejelasan sasaran anggaran serta peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan penelitian pengujian hipotesis dan merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat Eselon II, III dan IV yang ada di 43 SKPD Provinsi Bengkulu yang terdiri dari 1.039 pejabat. Menurut Sugiyono (2007: 62), *Sampel adalah* bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sedangkan sampel penelitian ini yaitu pejabat eselon II yaitu Kepala Dinas, eselon III yaitu Kabid Keuangan dan eselon IV yaitu Kasubdin Keuangan di lingkungan SKPD Provinsi Bengkulu. Metode pengambilan sampel yaitu (*purposive sampling*) atau kriteria tertentu, disetiap SKPD disebar sebanyak 3 kuesioner. Pertimbangan tersebut dipergunakan karena :

1. Pengguna dan Kuasa Pengguna anggaran/ barang dipegang oleh pejabat struktural tertinggi dalam SKPD sehingga bertanggung jawab dan yang mengambil kebijakan-kebijakan pada unit kerjanya masing- masing.
2. Kepala SKPD selaku Pejabat Pengguna Anggaran/ Barang mempunyai tugas menyusun Rencana Kerja Anggaran-SKPD dan menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran-SKPD terlibat dalam proses penyusunan anggaran, kepala SKPD dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada kepala unit kerja pada SKPD sebagai kuasa pengguna anggaran/

kuasa pengguna barang. Kewenangan kepala SKPD dilimpahkan kepada satu tingkat dibawah kepala SKPD.

3. Keterwakilan dari peran manajerial atau pimpinan telah mencakup pada Pejabat eselon II, III dan IV.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

#### **Partisipasi dalam Penganggaran**

Partisipasi dalam Penganggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh para individu dalam proses penyusunan anggaran. Instrumen untuk mengukur variabel partisipasi dalam penganggaran mengadopsi pendapat Millani (1975) dalam Herminingsih (2009)

#### **Kejelasan Sasaran Anggaran**

Kejelasan sasaran anggaran ini mengukur sejauh mana anggaran di alokasikan, apakah sesuai dengan sasaran anggaran yang dibuat dan sesuai tidak dengan kejelasannya. Ada 8 (delapan) item pertanyaan yang digunakan yaitu : kejelasan sasaran anggaran dilihat dari input, output dan income; ukuran kinerja; format yang mudah dipahami; tujuan dan sasaran jelas; besaran anggaran; manfaat dan hasil; transparansi dan akuntabilitas; pendapatan terukur dengan rasional; prinsip-prinsip anggaran telah dipenuhi

#### **Peran Manajerial**

Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah adalah suatu peran yang dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan daerah untuk mendorong dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Instrumen untuk mengukur variabel ini antara lain pengarahan manajerial, penjelasan cara pengerjaan, meminta saran, menjelaskan hasil keputusan, memonitor, memberikan motivasi.

#### **Kinerja Pemerintah Daerah**

Kinerja Pemerintah Daerah adalah prestasi kerja yang dicapai pemerintah daerah dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah instrumen digunakan oleh Verbeeten (2008).

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini mengambil tempat di Pemerintah Provinsi Bengkulu. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret. Penyebaran kuesioner dilakukan dalam jangka waktu selama seminggu.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden. Kuesioner didistribusikan langsung, satu minggu setelah dikirimkan diambil kembali. Pengiriman dan pengambilan kuesioner yang dilakukan secara langsung bertujuan untuk memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi.

### **Teknik Analisis**

Teknik analisis data dalam penelitian ini mencakup statistik deskriptik, regresi linear.

### **Uji Kualitas Data**

Pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian ini menggunakan *One Shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk menguji realibilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach's Alpha Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Ghozali 2011). Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing- masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel- variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi berganda yang diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

X1 = Partisipasi dalam Penganggaran

X2 = Kejelasan Sasaran Anggaran

X3 = Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

$\beta_1$  = koefisien regresi partisipasi dalam penganggaran

$\beta_2$  = koefisien regresi kejelasan sasaran anggaran

$\beta_3$  = koefisien regresi peran manajerial Pengelola Keuangan Daerah

$\alpha$  = konstanta

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### Sampel Penelitian

Penelitian ini dikumpulkan dengan cara mengantarkan langsung kuesioner ke SKPD Pemerintah Provinsi Bengkulu, data kuesioner terlihat pada tabel 3.1, penyebaran dilakukan pada tanggal 1 Maret s/d 22 Maret 2013, dengan jumlah kuesioner sebanyak 129. Dari 129 kuesioner yang dibagikan terdapat 80 kuesioner yang kembali, sehingga tingkat pengambilan di setiap satuan kerja dilakukan selama 2 minggu setelah kuesioner dibagikan.

#### Karakteristik Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja, umur dan pelatihan yang pernah diikuti dari masing-masing pegawai. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden yaitu laki-laki sebanyak 69 Orang dan perempuan sebanyak 11 orang. Dilihat dari kuantitasnya pegawai Pria lebih mendominasi pada jabatan sebagai pejabat eselon II, III dan eselon IV di lingkup SKPD Pemerintah Provinsi Bengkulu karena dari 80 orang pegawai sebagai responden, 86,25 % adalah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki. Berdasarkan tingkat pendidikan yaitu S1 (75%) dan 25% S2. Berdasarkan usia diatas 40 tahun yaitu 60 %, sedangkan usia tertinggi kedua adalah 36-40 tahun yaitu 30 %, selebihnya menyebar pada usia 31-35 yaitu 10 %, kemudian usia 26 – 30 tahun yaitu 0 %. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 6-12 tahun, pada penelitian kali ini responden telah mempunyai masa kerja diatas 5 tahun.

#### Statistik Deskriptif

Deskriptif statistik pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1

**Tabel. 1 Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Rentang Teoritis	Rentang Aktual	$\Sigma$ Mean	Mean	Std. Deviation
Partisipasi Anggaran	80	6-30	18 – 29	22,54	3,76	2,728
Kejelasan Sasaran	80	8-40	24 – 38	30,80	3,85	2,995
Peran Manajerial	80	7-35	22 – 35	27,72	3,96	3,210
Kinerja	80	6-30	18 – 30	23,35	3,89	3,265

#### Uji Validitas Data

##### a. Pengujian Validitas Variabel Partisipasi dalam anggaran

Dari hasil analisis diperoleh nilai korelasi dari masing-masing faktor pada *Anti-Image Correlation* ( $> 0,5$ ). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi soal 1 ( $0,716^a$ ),



soal 2 (0,807<sup>a</sup>), soal 3 (0,828<sup>a</sup>), soal 4 (0,728<sup>a</sup>), soal 5 (0,674<sup>a</sup>), dan Soal 6 (0,735<sup>a</sup>). Masing-masing faktor pada setiap item pertanyaan adalah lebih besar dari 0,5 sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel partisipasi dalam anggaran.

**b. Pengujian Validitas Variabel Kejelasan sasaran anggaran**

Dari hasil analisis diperoleh nilai korelasi dari masing-masing faktor pada *Anti-Image Correlation* ( $> 0,5$ ). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi soal 1 (0,610<sup>a</sup>), soal 2 (0,757<sup>a</sup>), soal 3 (0,731<sup>a</sup>), soal 4 (0,653<sup>a</sup>), soal 5 (0,632<sup>a</sup>), Soal 6 (0,678<sup>a</sup>), Soal 7 (0,584<sup>a</sup>), dan Soal 8 (0,602<sup>a</sup>). Masing-masing faktor pada setiap item pertanyaan adalah lebih besar dari 0,5 sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel Kejelasan sasaran anggaran.

**c. Pengujian Validitas Variabel Peran manajerial**

Dari hasil analisis diperoleh hasil korelasi dari masing-masing faktor pada *Anti-Image Correlation* sudah mencapai ( $> 0,5$ ). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi soal 1 (0,772<sup>a</sup>), soal 2 (0,653<sup>a</sup>), soal 3 (0,650<sup>a</sup>), soal 4 (0,709<sup>a</sup>), soal 5 (0,680<sup>a</sup>), Soal 6 (0,716<sup>a</sup>) dan Soal 7 (0,692<sup>a</sup>). Masing-masing faktor pada setiap item pertanyaan adalah lebih besar dari 0,5 sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel peran manajerial.

**d. Pengujian Validitas Variabel Kinerja**

Dari hasil korelasi dari masing-masing faktor pada *Anti-Image Correlation* sudah tergolong tinggi ( $> 0,5$ ). Hasil pengujian analisis diketahui bahwa nilai korelasi soal 1 (0,764<sup>a</sup>), soal 2 (0,767<sup>a</sup>), soal 3 (0,829<sup>a</sup>), soal 4 (0,905<sup>a</sup>), soal 5 (0,786<sup>a</sup>), dan Soal 6 (0,763<sup>a</sup>). Masing-masing faktor pada setiap item pertanyaan adalah lebih besar dari 0,5 sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas faktor dapat disimpulkan bahwa semua faktor adalah valid sebagai pembentuk variabel kinerja.

**Tabel. 2 Hasil Pengujian Reliabilitas**

Nama Variabel	Cronbach Alpha	Ket
Partisipasi dalam anggaran	0,754	Reliabel
Kejelasan sasaran anggaran	0,719	Reliabel
Peran manajerial	0,755	Reliabel
Kinerja	0,789	Reliabel

**Pengujian Hipotesis**

Adapun hasil uji regresi linear berganda dengan peran manajerial sebagai variabel dependen dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

**Tabel 3 Hasil Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien	Nilai Koefisien	T	Sig
Partisipasi dalam anggaran	B <sub>1</sub>	0,933	12,133	0,000
Kejelasan sasaran anggaran	B <sub>2</sub>	0,194	2,798	0,007
Peran Manajerial	B <sub>3</sub>	0,034	0,492	0,624
Adjusted R <sup>2</sup> = 0,755      F = 82,181      ρ = 0,000      n = 80				

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Partisipasi dalam anggaran terhadap kinerja pemerintah**

Pada penelitian ini diketahui bahwa variabel Partisipasi dalam anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah, sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa Partisipasi dalam anggaran yang dimiliki oleh pimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil jawaban responden, pada variabel partisipasi dalam anggaran, item pertanyaan mengenai partisipasi pimpinan dalam penyusunan anggaran lembaga, mempunyai nilai rata-rata terbesar yaitu 4,1 dengan kategori sering, dimana terdapat 52,5% responden yang menjawab sering, 28,8% responden yang menjawab sangat sering, sisa 18,8% menjawab kategori cukup, sementara kategori jarang dan sangat jarang 0%. Demikian juga pada nilai rata-rata terendah, masih berada dalam kategori sering, yaitu berada pada item pertanyaan mengenai pengaruh pendapat responden pada saat anggaran mencapai final, dimana 48,8% responden menjawab kadang-kadang, 41,2% menjawab kategori sering, 7,5% kategori sangat sering, dan 2,5% responden yang menjawab jarang, sedangkan kategori sangat jarang 0%.

Koefisien regresi pada persamaan regresi pada model pertama dari variabel Partisipasi dalam anggaran pada hipotesis pertama ( $H_1$ ) adalah positif dengan pengaruhnya yang signifikan. Berdasarkan koefisien regresi dari variabel Partisipasi dalam anggaran yang signifikan tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima. Dengan diterimanya hipotesis ini berarti bahwa Partisipasi dalam anggaran dalam penelitian ini sudah mampu menjadi salah satu faktor yang dalam mempengaruhi kinerja pemerintah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu.

Penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Riharjo (2001) yang menjelaskan bahwa interaksi antara penganggaran partisipatif dan struktur desentralisasi organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja, hasil penelitiannya menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran sudah diterapkan, semakin tinggi partisipasi dalam penyusunan anggaran, maka semakin tinggi kinerja. Demikian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Indriantoro (2000) yang menemukan bahwa partisipasi penganggaran dan kinerja memiliki hubungan positif dan signifikan, namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Philipus (2011) dimana, dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya partisipasi anggaran tidak meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Kejelasan sasaran anggaran terhadap Kinerja Pemerintah**

Dari hasil jawaban responden pada variabel kejelasan anggaran nilai rata-rata yang tertinggi (4,09) yang berada pada item pertanyaan mengenai kejelasan ukuran, dimana terdapat 57,5% responden menjawab sering, 26,25% responden menjawab sangat sering, 15% berada pada kategori cukup dan hanya 1,25% responden yang menjawab pada kategori kategori jarang. Sementara nilai rata-rata terendah adalah 3,53 dimana, masih dalam kategori sering, yang berarti APBD telah disusun dengan sering berdasarkan unsur transparansi dan akuntabilitas, dan jika dilihat dari nilai persentase tertinggi, pada item pertanyaan ini mayoritas responden menjawab kadang-kadang yaitu 48,75%, kemudian 38,75% responden menjawab sering, dan responden yang menjawab sering sekalisebanyak 8,75%, sementara responden yang menjawab jarang hanya 3,75%.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis kedua diterima. Dengan demikian, kejelasan sasaran anggaran akan mempengaruhi kinerja pemerintah. Dalam optimalisasi penganggaran dibutuhkan kejelasan sasaran kegunaannya. Anggaran yang tidak diketahui sarannya akan mengakibatkan tidak sesuai kegunaan dari anggaran yang semula direncanakan. Sasaran anggaran daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran daerah dapat menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Darma (2004), dimana terdapat hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dalam konteks pemerintah daerah. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh

Suhartono dan Solichin (2007) yang menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh peran manajerial terhadap Kinerja Pemerintah**

Dari hasil jawaban responden secara keseluruhan, diperoleh nilai rata-rata jawaban responden pada variabel peran manajerial ( $X_3$ ) adalah 3,96 karena berada pada kisaran 3,41-4,2 hal ini berarti bahwa peran manajerial yang dimiliki pimpinan dalam lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Bengkulu sudah terkategori sering. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel peran manajerial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa peran manajerial yang dimiliki oleh pimpinan belum memiliki pengaruh terhadap kinerja Pemerintah di SKPD Provinsi Bengkulu.

Koefisien regresi pada persamaan regresi pada variabel peran manajerial pada hipotesis ketiga ( $H_3$ ) adalah positif dengan pengaruhnya yang tidak signifikan. Berdasarkan koefisien regresi dari variabel peran manajerial tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga ditolak. Dengan ditolaknya hipotesis ini berarti bahwa peran manajerial dalam penelitian ini belum mampu menjadi salah satu faktor yang dalam mempengaruhi kinerja pemerintah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu.

Dengan demikian, penelitian ini ternyata bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Rohman (2007), yang menjelaskan bahwa peran manajerial pengelola keuangan Daerah memungkinkan tercapainya kinerja dan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa peran manajerial pengelola keuangan daerah dan fungsi pemeriksaan intern berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah. Hal yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fajra (2011) hasil penelitian yang diperoleh adalah ternyata kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga, pada penelitian Bass, et al (2003) kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal yang serupa pada penelitian yang dilakukan oleh Avolio et., al (2004) menunjukkan adanya pengaruh negatif kepemimpinan transaksional pada kinerja. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan.

Dari hasil temuan lapangan peneliti, terdapat hal yang memungkinkan mengapa peran manajerial belum mampu dalam mempengaruhi kinerja pemerintah, diantaranya yaitu dari jawaban responden pada variabel peran manajerial ternyata pada item pertanyaan mengenai kecenderungan memantau setiap pekerjaan bawahannya hanya 13,75% responden yang menjawab dengan nilai tinggi, sementara persentase paling tinggi berada pada kategori jawaban cukup, hal ini menunjukkan bahwa, kapasitas pemantauan yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan kepada bawahannya terhadap pekerjaan belum mencapai tahap optimal, pimpinan belum melakukan pengawasan atau pemantauan secara penuh. Selain itu dari jawaban responden bahwa manajerial kurang menjelaskan tentang keputusan yang akan diambil, ini terbukti dengan jawaban mayoritas responden terletak pada kategori cukup.

Selain itu, melihat dari fakta yang terjadi, dalam sistem pemerintahan, seringkali terjadinya pengalihan jabatan yang terlalu cepat di tahap pimpinan, seperti pemutasian kalangan pejabat, sehingga pemantapan pertanggungjawaban terhadap kerja dapat menjadi lemah. dari beberapa temuan BPK dalam laporan hasil pemeriksaan keuangan perwakilan Provinsi Bengkulu, yang diantaranya yaitu terdapat pemborosan penganggaran, pengadaan yang tumpang tindih, lemahnya pengelolaan sumber daya seperti ini dimungkinkan disebabkan karena buruknya peran manajerial. Dalam penelitian yang dilakukan Praja (2012), saat dilakukan pra observasi terhadap perusahaan, ditemukan fakta bahwa terdapat permasalahan dimana hubungan antara manajer dan agen kurang berjalan dengan sering. Hal ini dikarenakan faktor kepemimpinan dari manajer yang membuat keputusan yang

kadang sepihak dan kurangnya sosialisasi terhadap suatu keputusan yang dibuat. Menurut Avolio et., al (2004) adanya pengaruh negatif kepemimpinan transaksional pada kinerja itu kemungkinan dikarenakan item dalam skala imbalan kontinjen MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) lebih menekankan pada transaksi antara pemimpin dan pengikut, namun kurang memberikan pengakuan terhadap pengikutnya.

#### IV. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh pada penelitian di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu, maka dapat ditarik kesimpulan: 1. Partisipasi dalam anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi dalam anggaran dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pemerintah.. 2. Kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kejelasan sasaran dalam anggaran maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pemerintah.. 3. Peran Manajerial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa belum mampu menjadi salah satu faktor yang dalam mempengaruhi kinerja pemerintah di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu

Partisipasi dalam anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan peran manajerial secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi partisipasi dalam anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan peran manajerial akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pemerintah dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Bengkulu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. 2004, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi pada Sistem pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Aningrum, 2005, *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan JRI sebagai Variabel Intervening*, Simposium Nasional Akuntansi.
- Anthony, R.N. dan David, W. Young, 1999, *Management Control In Nonprofit Organization*, 6<sup>th</sup> ed. Boston. Irwin, Mc, Grawhill.
- Anthony, R. N and V. Govindarajan. 1995. *Management Control System*. 9<sup>th</sup> edition. Irwan McGraw-Hill.
- Avolio BJ, et al, 2004, *Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. *Journal Organization Behavior*, 25(8):951–68.
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Darma, E. S, 2004, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemoderasi Pada pemerintah Daerah*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Devas, Nick, 1997, *Indonesia : What Do We Mean by Decentralization*, *Publik Administration and The Development*, No. 17, 351-367
- Din, Muhammad, 2008, *Anteseden dan Konsekuensi Partisipasi Penganggaran (Studi Empiris pada satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kota Palu)*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

- Fajra, Febria Kurniadi. 2011. *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan badan kepegawaian daerah kabupaten Agam*. Djurnal Manajemen, Andalas. Padang
- Fathillah, Gina, 2001, *Evaluasi kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Kutai Kalimantan Timur*, tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada , Yogyakarta
- Ghozali, I, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. (BP. Undip).
- Govindarajan, V, 2000, *Impact of Participation in The Budgetery Process*, 5th edition, South Western College Publishing
- Halim, Abdul, 2007, *Akuntansi Sektor Publik, akuntansi Keuangan Daerah*, Edisi 3, Jakarta, Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Haryanti dan Nasir. 2002. *Pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: peran kecukupan anggaran dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. Simposium Nasional Akuntansi V Semarang.
- Haryanto, 2009, *Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Jepara Tahun 2007*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Hendiksen, M.C and Breda M.F van, 2005, *Accounting Theory*, t th Ed. Boston, Richard D. Irwin
- Herminingsih, 2009, *Partisipasi Dalam penganggaran dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Demak*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Ikhsan, Arfan dan L.A. Ane, 2007, *Pengaruh Partisipasi anggaran Terhadap Kesengjengan Anggaran dengan Menggunakan Lima Variabel Pemoderasi*, Simposium Nasional Akuntansi X.
- Indriantoro, N, 2000. *An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimentions as Moderating Variables of Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Satisfaction*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol 15 (1). Januari :97-114.
- Jensen,MC and W. H. Meckling, 1976, *Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, Jounal of Financial Economics, Vol. 3, No.4, PP 305-360.
- Kahneman, D and A Tversky, 1979, *Prospect Theory : an Analysis of Decisions under Risk*, Econometrica 47 : p 263-291
- Kenis, L., 1979, *Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance*. The Accounting Review 4 : 707 – 720.
- Kusumaningrum, Indraswari, 2010, *Pengaruh Kejelasan sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah*, Simposium Nasional akuntansi, Desember, Volume 13, Nomor 2, hal. 31-36
- Mahsun, Muhammad, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- \_\_\_\_\_, 2005, *Akuntansi Sektor Publik, penentuan Harga Layanan Publik* Yogyakarta
- Mulyadi dan Jhony Setyawan, 1999, *Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media
- Poerwati, Tjahaning, 2001, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial : Budaya Organisasi dan Motivasi sebagai Variabel Moderating*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Ponegoro, Semarang.
- Philipus, 2011, *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja manajerial Aparat Pemerintah*. Simposium Nasional Akuntansi.
- Riharjo, Ikhsan Budi, 2001, *Pengaruh Struktur Organisasional dan Lokus of Control terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial dan Kepuasan Kerja*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- J. Supranto. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Erlangga
- Puput, komala Sari. 2007. *Degree of Tax Payer Compliance and Tax Tariff :The Testing on The Impact of Income Types*. Simposium Nasional Akuntansi Viii. Solo
- Robinson, 2006, *Pengaruh Kualitas Anggaran terhadap Efektifitas Pengawasan Anggaran : Pengetahuan Anggaran sebagai Variabel Moderating*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang : Universitas Diponegoro.

- Rohman, Abdul, 2007, *Pengaruh Peran Manajerial Pengelolaan Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Survey pada Pemda Kota, Kabupaten Provinsi di Jawa Tengah)*, Jurnal Maksi, Vol 7 No 2 Agustus 2007, hal 206-220
- Scott, William R. 2003, *Financial Accounting Theory*, 3 th Ed. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc
- Sekaran, Uma, 2007. *Research Methods For Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Buku 2, Edisi 5, Salemba Empat, Jakarta
- Setiawati, Ira, 2008, *Analisis Pengaruh Collaborative Technologis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Orientasi Penggunaan Intranet*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Sinambela, Elizar, 2003, *Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*, Tesis S2 Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Soeprapto, Riyadi, 2003, *Pengembangan Kapasitas Pemerintah daerah menuju Good Governance*, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik FIA Universitas Brawijaya, Nomor 4 2003
- Subramaniam dan Mia, 2001, *The Relation between Decentralization Structure, Budgetary Participation and Organizational Commitment, The Moderating Role of Managers Value Orientation Toward Innovation*, Accounting, Auditing and Accountability, Vol 14 No. 1
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Supomo, Bambang, 1998, *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Bahan Kuliah Metodologi Penelitian Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suhartono, Ehrmann dan Mochammad Solichin, 2007, *Pengaruh Kejelasan Sasaran anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Instansi pemerintah Daerah dengan Komitmen Organisasi sebagai Pemoderasi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik, Vol. 08, No. 01, hal 1356-1370.
- Ujiyantho, Arief. 2007. *Asimetri Informasi dan Manajemen Laba suatu Tinjauan dalam Hubungan Keagenan*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*
- Verbeeten, Rank H.M. 2008, *Performance Management Practices in Public Sektor Organizations, Impact on Performance, Accounting, auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Iss : 3, pp.427-454.
- Yuhertiana, I, 2003, *Principal-Agent Theory dalam Proses Perencanaan Anggaran Sektor Publik*, Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta, No : 9. April. 403-422