

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL APARATUR PEMERINTAH DENGAN  
MOTIVASI KERJA DAN *INTERNAL LOCUS OF CONTROL*  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)**



Oleh :

**SILMILIAN**  
**2008/02168**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode Maret 2013**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL APARATUR PEMERINTAH DENGAN  
MOTIVASI KERJA DAN *INTERNAL LOCUS OF CONTROL*  
SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)**

Oleh :

**SILMILIAN**  
**2008/02168**

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode  
Maret 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

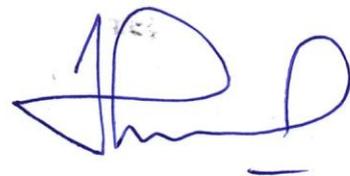
Padang, Maret 2013

Pembimbing I



**Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak**  
**NIP.19710522 200003 2 001**

Pembimbing II



**Henri Agustin, SE, M.Sc, Ak**  
**NIP. 19771123 200312 1 003**

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
APARATUR PEMERINTAH DENGAN MOTIVASI KERJA DAN *INTERNAL LOCUS OF  
CONTROL* SEBAGAI VARIABEL MODERATING  
(Studi Empiris Pada SKPD Pemerintah Daerah Kota Padang)**

**Silmilian**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email: [lian\\_silmi@yahoo.co.id](mailto:lian_silmi@yahoo.co.id)

**ABSTRACT**

*Managerial performance is one factor that can be used to improve organizational effectiveness. In order for these objectives to be achieved effectively it is necessary to pay attention to participation in budgeting and greater motivation and internal locus of control in relation to decisions related to the budget. This study aimed to examine the effect of participation in budget preparation on managerial performance of government apparatus with motivation and internal locus of control as a moderating variable. The population in this study was Unit (SKPD) Padang. This study used total sampling techniques sampling. Testing this hypothesis, the author used primary data that collected by spreading the questionnaire. Data were analyzed, using Moderated Regresion Analysis (MRA). The result of statistical test provided that: one hypothesis ( $H_1$ ) was accepted and two hypotheses ( $H_2$ ,  $H_3$ ) were rejected. It is recommended that the government apparatus further enhance closer cooperation in the preparation of the budget. For further research, preferably using data collection method by field surveys and interviews to assess the extent of influence between variables and are advised to consider the use of motivation and internal locus of control variable as variables moderate the relationship of participation in budget preparation on managerial performance of government apparatus.*

**Keywords:** *managerial performance of government apparatus, participation in budget preparation, motivation, and internal locus of control.*

**ABSTRAK**

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif maka perlu memperhatikan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta adanya motivasi kerja yang tinggi dan *internal locus of control* dalam hubungan keputusan yang berkaitan dengan anggaran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *total sampling*. Untuk menguji hipotesis ini penulis menggunakan data primer dengan cara menyebar kuesioner. Setelah data dianalisis, yang menggunakan analisis *Moderated Regresion Analysis* (MRA) ditemukan satu hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Untuk itu disarankan agar aparatur pemerintah lebih meningkatkan kerjasama yang lebih erat dalam penyusunan anggaran. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel serta disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan variabel motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah.

**Kata kunci:** *kinerja manajerial aparatur pemerintah, partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, dan internal locus of control.*

## I. PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya pemberlakuan sistem desentralisasi pada tata pemerintahan dalam era otonomi daerah. Kebijakan otonomi daerah pada dasarnya diarahkan untuk mendorong peningkatan kapasitas pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih efektif dan efisien. Kedekatan organisasi pemerintah pada level daerah diharapkan lebih mampu menerima aspirasi riil masyarakat tentang pelayanan apa yang dibutuhkan. Oleh karena itu, diharapkan ada input yang diperoleh dalam rangka perencanaan pembangunan sehingga tidak ada kesenjangan antara perencanaan pembangunan yang dilaksanakan pemerintah baik program dan anggaran dengan kebutuhan riil masyarakat.

Menurut Indra (2006) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial.

Kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinaasi,

supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney et al, 1963 dalam Sumarno, 2005). Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat mempengaruhi hasil kerja dari pemimpin organisasi yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi.

Salah satu alat yang digunakan manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi adalah anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Penganggaran dalam organisasi sektor publik merupakan tahapan yang cukup rumit dan mengandung nuansa politik yang tinggi.

Menurut Mardiasmo (2002:61), penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter. Dan menurut Indra (2006:163), sistem penganggaran berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya dalam bentuk barang dan jasa yang ada ke dalam masyarakat. Pada organisasi sektor publik, anggaran dapat digunakan untuk menilai kinerja para pimpinan SKPD, sehingga anggaran mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja manajerial. Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi dengan membandingkan hasil kinerja manajerial yang telah di anggarkan secara periodik.

Agar suatu anggaran tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan

disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih dimana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif yaitu pemerintah daerah, legislatif yaitu DPRD, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Namun dalam penelitian ini, penulis lebih memfokuskan pada partisipasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah itu sendiri.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial aparatur pemerintah merupakan masalah yang banyak diperdebatkan, bukti empiris memberikan hasil yang bervariasi dan tidak konsisten. Dalam beberapa kasus pada organisasi pemerintah menunjukkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan mengenai partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah, sebagai contoh Brownell (1982), Indriantoro (1993) dalam Sumarno (2005), dan Arifah (2007) dalam Septi (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dan kinerja aparatur pemerintah. Sedangkan Kenis (1979) dalam Sumarno (2005) menemukan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian antar peneliti ditengahi dengan digunakannya teori kontingensi. Faktor kontingensi yang akan digunakan adalah motivasi kerja dan *internal locus of control*. Kedua faktor tersebut diukur mampu berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan

anggaran dengan kinerja manajerial mengingat keterlibatan manajer atau individu suatu organisasi dalam proses penyusunan anggaran tidak dapat dipisahkan dari sikap terhadap situasi kerja dan perilaku individu khususnya manajer atau pemimpin yang ditampilkan melalui sikap dan keyakinan di dalam visi mereka dalam organisasi.

Motivasi menurut Robbins (2007) adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan apa yang membuat orang bergerak. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Dan dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi, dapat memungkinkan karyawan dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Sehingga hal itu akan sangat membantu para karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi yang kurang tidak akan memperbaiki kinerja mereka.

Selain motivasi kerja, *Locus Of Control* diduga dapat menjadi variabel pemoderasi di dalam penelitian ini dikarenakan pada dasarnya kinerja seorang manajerial ditentukan oleh kondisi tertentu, yaitu kondisi yang berasal dari dalam individu yang disebut dengan faktor individual dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut faktor situasional. Dan di dalam salah satu faktor individual tersebut terdapat *locus of control* (Alter 1992 dalam Reza 2008). *Locus of control* adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka. *Locus of control* di bagi menjadi dua yaitu *eksternal locus of control* dan *internal locus of control*. Dalam *internal locus of control*, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi pada mereka. Seseorang dengan *internal locus of control* akan menjadi

lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Dengan kemampuannya sendiri dia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut, apakah itu baik atau buruk. Dalam hal yang berkaitan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan keefektifan hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial melalui pendekatan kontingensi, maka penulis tertarik untuk fokus pada variabel moderating yang hanya akan memberikan pengaruh dalam hal memperkuat hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial, untuk itu penulis memilih untuk mengobservasi *internal locus of control* saja tanpa mempertimbangkan *eksternal locus of control* karena menurut penelitian-penelitian sebelumnya, *internal locus of control* yang dapat memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut.

Penelitian ini akan memodifikasi dan menindak lanjuti penelitian Septi (2010) dengan menambahkan *internal locus of control* sebagai variabel moderating. Penelitian ini akan menguji pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel moderating. Sehingga penelitian ini akan diberi judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan *Internal Locus of Control* sebagai Variabel Moderating”**.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bukti secara empiris mengenai:

1. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating.
3. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan *internal locus of control* sebagai variabel moderating.

## **II. LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **A. Kajian Teori**

#### **1. Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah**

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Dalam situasi partisipatif, seseorang akan meningkatkan kinerja bila berada pada posisi yang lebih tinggi (Milani, 1975 dalam Mila, 2005). Menurut Mahoney et al, 1963 dalam Sumarno, 2005, kinerja manajerial adalah kecakapan manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinaasi, supervises, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja nonfinansial (Mardiasmo, 2009).

Menurut Indra (2006) indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja dalam hal ini kinerja pimpinan dalam pelaksanaan program di SKPD, yaitu:

1. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar palaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran

kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

4. Manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Mardiasmo (2009), *value for money* (ekonomis, efisien, dan efektifitas) merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Untuk lebih jelasnya, Dedi (2008:22) mengemukakan ekonomi, efisiensi dan efektifitas sebagai berikut:

1. *Economy (Spending Less)*

Ekonomi umumnya mengacu pada kegiatan yang bersumber dari kegiatan pengadaan sumber daya dalam jumlah dan mutu yang tepat, pada waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin.

2. *Efficiency (Spending Well)*

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit kerja seperti staf, upah, biaya administrasi dengan pelayanan.

3. *Effectiveness (Spending Wisely)*

Efektivitas merupakan hubungan antara *outcomes* dengan *outputs*. Dapat juga dikatakan bahwa pengertian efektivitas mengarah pada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat diartikan pula sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja sebagai sarana untuk dapat memenuhi tuntutan dan akuntabilitas publik, maka diperlukan adanya paradigma baru dalam manajemen keuangan daerah, sebagai berikut:

- 1) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) harus berorientasi pada kepentingan dan kesejahteraan publik.
- 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan dana publik yang

penggunaannya harus berorientasi pada kinerja yang baik (efektif, efisien dan ekonomi).

Penyusunan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah harus dilakukan berdasarkan prinsip transparansi dengan memberikan akses yang seluas-luasnya kepada masyarakat untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

## 2. Partisipasi Penyusunan Anggaran

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

Menurut Freeman (2003) dalam Dedi (2008), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*). Anthony dan Govindarajan (2005) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Dengan adanya gambaran kondisi satu unit kerja organisasi, manajemen dapat memikirkan langkah apa yang hendak dilakukannya dalam menyusun anggaran agar terwujud visi dan misi organisasi. Menurut Dedi (2008:43), subproses dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan umum APBD.

Proses penyusunan kebijakan umum APBD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan.

- 2) Penyusunan prioritas dan plafon anggaran sementara.

PPAS merupakan dokumen yang berisi seluruh program kerja yang akan dijalankan tiap urusan pada tahun anggaran, dimana program kerja tersebut diberi prioritas sesuai dengan visi, misi, dan strategi pemda.

- 3) Penyiapan surat edaran kepala daerah tentang pedoman penyusunan RKA SKPD.

Surat edaran tentang pedoman penyusunan RKA SKPD merupakan dokumen yang sangat penting bagi SKPD sebelum menyusun RKA.

- 4) Penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD.

RKA SKPD adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi rencana pendapatan, rencana belanja program dan kegiatan SKPD, serta rencana pembiayaan sebagai dasar penyusunan APBD.

- 5) Penyiapan rancangan peraturan daerah APBD.

Dokumen sumber utama dalam penyiapan Raperda APBD adalah RKA SKPD.

- 6) Evaluasi rancangan peraturan daerah APBD.

Kepala daerah menyampaikan Raperda tentang APBD yang telah disetujui bersama DPRD dan rancangan peraturan Kepala daerah tentang penjabaran APBD kepada Gubernur untuk dievaluasi.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pihak yang membuat keputusan tersebut, Mulyadi (2001) dalam Nanda (2010). Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Dapat disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para anggota

organisasi dalam mencapai tujuan dan kerjasama untuk menentukan satu rencana. Partisipasi anggaran sektor publik menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh pusat pertanggungjawaban anggaran mereka. Partisipasi anggaran pada sektor publik terjadi ketika antara pihak eksekutif, legislatif, dan masyarakat bekerja sama dalam pembuatan anggaran. Anggaran dibuat oleh kepala daerah melalui usulan dari unit-unit kerja yang disampaikan kepada kepala bagian dan diusulkan kepada kepala daerah, dan setelah itu bersama-sama DPRD menetapkan anggaran yang dibuat sesuai dengan Peraturan daerah yang berlaku. Proses anggaran daerah disusun berdasarkan pendekatan kinerja dalam Permendagri memuat Pedoman Penyusunan Rancangan APBD yang dilaksanakan oleh tim anggaran eksekutif bersama-sama unit organisasi perangkat daerah (unit kerja).

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

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi menurut Winardi (2004:1) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Selanjutnya Winardi (2001:1) mengungkapkan motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan tertentu.

Menurut Robbins (1996:198) motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan Hasibuan (2006:143) dalam Sri (2009) mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dari beberapa teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong semangat seseorang untuk mau melakukan dan menggunakan segenap kemampuan yang ada pada dirinya guna pencapaian tujuan dari organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Dari definisi di atas dapat dilihat motivasi dimulai dari adanya perubahan energi dalam diri pribadi seseorang, ditandai dengan timbulnya perasaan yang mengarah tingkah laku dan adanya reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Menurut Danim (2004:14) banyak faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang di antaranya iklim kerja, kepemimpinan, insentif dan persaingan positif. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Danim (2004:15), yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberikan arahan dan dorongan kepada bawahannya.
2. Sikap kerja pegawai yang terlihat dari cara pegawai tersebut dalam bekerja.
3. Iklim kerja atau suasana kerja yang ada dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Mc. Clelland dalam Hasibuan (2001:99) dalam Sri (2009) bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi pembentukan motivasi seseorang, yaitu:

1. Adanya kesempatan untuk berprestasi tinggi.
2. Perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan kerja.
3. Kebutuhan perasaan dihormati.

4. Kebutuhan perasaan untuk maju dan tidak gagal.
5. Kebutuhan ikut serta.
6. Tersedianya prasarana, iklim organisasi atau iklim kerja atau suasana kerja yang baik, adanya kesempatan untuk promosi dan penempatan, pembinaan dari fungsi pimpinan.

Kemudian ditambahkan lagi oleh Poter dan Miles dalam Wahjosumidjo (1994:193) di mana faktor utama yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Ciri-ciri pribadi seseorang.
2. Tingkat dan jenis pekerjaan.
3. Lingkungan kerja.

Wahjosamidjo (1998:44) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang dapat dilihat dari indikator-indikator di bawah ini:

1. Ketekunan, sama halnya dengan kesungguhan dalam bekerja bahwa setiap individu dalam bekerja hendaknya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik.
2. Kegairahan kerja, adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan. Kegairahan kerja dapat dirasakan apabila didukung oleh kondisi-kondisi kerja yang menyenangkan.
3. Semangat kerja, adalah sikap individu dan kelompok terhadap situasi pekerjaan dan kerelaan bekerjasama.
4. Disiplin kerja, suatu kepatuhan terhadap aturan-aturan, norma-norma, hukum, tata tertib, dan lainnya.
5. Tanggungjawab, adalah kesanggupan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

#### **4. *Internal Locus Of Control***

Menurut Robbins (2007:136) tempat kendali (*locus of control*) adalah suatu sifat kepribadian yang mengukur derajat sampai seberapa yakin bahwa mereka mampu mengendalikan nasib mereka sendiri. *Locus of*

*control* adalah keyakinan bahwa seorang individu dapat atau tidak dapat mengendalikan kejadian yang mempengaruhi mereka.

Dalam hal pembelajaran sosial, Rotter (1966) dalam Nanda (2010) menyatakan bahwa individu menerima kekuatan yang berbeda pada beberapa kondisi. Sifat-sifat *locus of control* terdiri dari:

- a) Bersifat internal, di mana orang-orang berpendapat bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri.
- b) Bersifat eksternal, di mana orang-orang yakin bahwa kehidupan mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar.

Hyatt dan Prawitt (2001) telah memberikan beberapa bukti bahwa *internal locus of control* berhubungan dengan peningkatan kinerja. *Internal locus of control* memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibanding *eksternal locus of control* dalam sebuah lingkungan organisasi dalam memberikan kinerja yang lebih memuaskan. Dalam *internal locus of control*, individu meyakini bahwa mereka memegang kendali atas peristiwa-peristiwa atau segala sesuatu yang terjadi pada mereka. Fisher (1996) menyatakan bahwa *internal locus of control* ditentukan dengan pandangan peristiwa baik atau buruk yang terjadi diakibatkan oleh tindakan seseorang, oleh karena itu terjadinya suatu peristiwa berada dalam kendali seseorang.

Dengan demikian seseorang yang mempunyai *internal locus of control* memiliki tingkat keyakinan yang lebih kuat. Seseorang dengan *internal locus of control* akan menjadi lebih aktif dan mampu memilih informasi yang dia butuhkan. Dengan kemampuannya sendiri dia dapat membuat keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut, apakah itu baik atau buruk. Individu dengan *internal locus of control* yang tinggi, memiliki pengendalian diri yang lebih baik, cenderung lebih menunjukkan perilaku politik, dan lebih memiliki kemungkinan untuk mencoba mempengaruhi orang lain dibandingkan dengan individu dengan *external locus of control*.

Para pimpinan yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi organisasi yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok dan organisasi yang lebih tinggi daripada yang dilakukan pimpinan yang berorientasi eksternal (Anderson, 1997 dalam Nanda, 2010).

Menurut Robbins (2007), elemen yang dapat dijadikan indikator untuk *internal locus of control* adalah sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan diri  
Jika karyawan tidak percaya pada kemampuan dirinya sendiri maka karyawan tersebut memiliki *external locus of control*, dan sebaliknya jika karyawan percaya akan kemampuan diri sendiri maka karyawan tersebut memiliki *internal locus of control*.
- 2) Usaha/kerja keras  
Jika karyawan tidak bekerja dengan sekuat tenaga, maka karyawan tersebut memiliki *external locus of control*, dan jika mereka bekerja dengan sekuat tenaga maka karyawan tersebut memiliki *internal locus of control*.
- 3) Kepercayaan akan adanya takdir  
Jika karyawan memiliki kepercayaan akan adanya takdir yang menentukan dan mengiringi setiap aktivitasnya, maka karyawan tersebut memiliki *external locus of control*, dan jika mereka tidak memiliki kepercayaan bahwa takdir dapat menentukan semua aktivitasnya maka karyawan tersebut memiliki *internal locus of control*.

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah.**

Penyusunan anggaran dimaksudkan bukan hanya untuk menyajikan informasi mengenai rencana keuangan yang berisi tentang biaya-

biaya dan pendapatan untuk pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi bisnis, tetapi juga merupakan suatu alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kerja, Kenis (1979) dalam Dian (2006). Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan keterlibatan antara atasan dan bawahan dalam menentukan proses penggunaan sumber daya pada kegiatan dan operasi perusahaan (Eker, 2007 dalam Arisha, 2011).

Menurut Brownell (1982) dalam Nanda 2010, partisipasi penyusunan anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh seseorang dalam proses penyusunan anggaran. Adanya partisipasi anggaran, akan meningkatkan tanggungjawab serta kinerja dari atasan level bawah dan menengah. Bawahan dapat menyampaikan ide-ide kreatif yang dimilikinya kepada pimpinan/atasan, yang mana ide tersebut mempunyai tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari adanya keikutsertaan para karyawan dalam penentuan anggaran, maka akan didapatkan keputusan yang lebih realistis sehingga tercipta kesesuaian tujuan organisasi yang lebih besar (Nor dalam Octavia, 2009).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menduga bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja manajerial khususnya pada organisasi publik akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atasan dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja. Serta dengan adanya partisipasi tersebut, para manajer publik akan memiliki komitmen yang lebih untuk bertanggungjawab atas setiap keputusan yang telah ditetapkan secara partisipatif. Sehingga manajer publik akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah.**

## **2. Hubungan Motivasi Kerja, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah.**

Teori *cognitive dissonance* dikemukakan oleh Festinger (1957) dalam Zitri (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan atau rasa kekhawatiran psikologinya jika kinerjanya rendah (di bawah tingkat pengharapan). Untuk mengurangi kekhawatiran tersebut, mereka mencoba secara sukarela dengan memperbaiki kinerja mereka.

Penelitian Dian (2006), menjelaskan bahwa motivasi seseorang berbeda-beda. Motivasi yang berbeda mencerminkan kinerja yang berbeda. Motivasi eksternal secara umum berkinerja lebih baik ketika pengendalian dipaksakan atas mereka. Menurut Amstrong (1990) dalam Nanda (2010), partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama.

Sehingga dalam konteks partisipasi penyusunan anggaran sebagai suatu mekanisme pertukaran informasi dalam proses kerja sama tersebut, dapat memungkinkan karyawan dan pimpinan untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka masing-masing, di mana hal itu akan sangat membantu para karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi tinggi untuk memperbaiki kinerja, sebaliknya karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi yang kurang tidak akan memperbaiki kinerja mereka. Karyawan dan pimpinan yang memiliki motivasi yang rendah kurang menyukai memperbaiki kinerja mereka melalui partisipasi penyusunan anggaran.

Dalam meningkatkan kinerja manajerial aparaturnya pemerintah dan pengaruhnya terhadap partisipasi penyusunan anggaran tersebut akan lebih diperkuat oleh motivasi. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika Motivasi Kerja tinggi.**

### **3. Hubungan *Internal Locus Of Control*, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah.**

*Locus of control* juga diidentifikasi sebagai faktor penguat dalam hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Partisipasi dalam penyusunan anggaran dihubungkan dengan sumber *control* karena pada saat muncul, partisipasi dalam penyusunan anggaran mengizinkan pemimpin mempengaruhi penyusunan tujuan kinerja, dan itulah yang menciptakan *internal locus of control*.

Menurut Howell dan Avolio (1993) dalam Nanda (2010) yang mendapati bahwa *internal locus of control* secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja, dimungkinkan bahwa salah satu cara pemimpin transformasional meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan menekankan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Brownell (1981, 1982) dalam Nanda (2010) menjelaskan bahwa manajer dengan orientasi *internal* bekerja lebih baik dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran tetapi manajer dengan orientasi *external* bekerja lebih baik tanpa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

Pengaruh moderating *locus of control* dalam kinerja dan partisipasi penyusunan anggaran diteliti oleh Kren pada tahun 1992 terhadap pegawai lulusan bisnis dan mengindikasikan bahwa *locus of control* menghubungkan kinerja manajerial mempengaruhi partisipasi dalam penyusunan anggaran. Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Partisipasi Penyusunan Anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial Aparatur**

**Pemerintah, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika *Locus Of Control* bersifat Internal.**

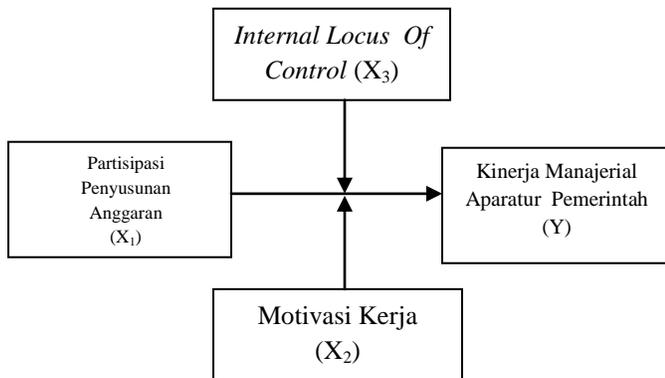
### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti yaitu pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel moderating. Partisipasi anggaran melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya, sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kinerja sesuai dengan kriteria anggaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Agar organisasi sektor publik dapat mengoptimalkan sistem manajemen keuangannya, maka diperlukan adanya perbaikan kinerja khususnya kinerja manajerial aparatur pemerintah. Motivasi mencerminkan kinerja karyawan dan pemimpin pada khususnya dalam organisasi publik. Manajer yang memiliki *internal locus of control* menunjukkan pemahaman yang lebih baik dan memanfaatkan informasi dengan lebih baik dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks.

Dengan *internal locus of control* yang tinggi, dimungkinkan seorang pimpinan atau manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko. Maka partisipasi anggaran akan sangat berfungsi dengan baik apabila pemimpin memiliki *internal locus of control* yang tinggi sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk lebih menyederhanakan kerangka pemikiran tersebut, maka dibuatlah kerangka konseptual seperti yang terlihat pada gambar:

**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**



### III. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dengan dua variabel atau lebih. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel moderating.

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian ketika seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitiannya (Arikuntoro, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SKPD yang ada di Kota Padang yaitu terdapat 45 SKPD.

Menurut Arikuntoro (2002), sampel adalah sebagian atau perwakilan populasi yang diteliti dengan menggunakan cara tertentu. Penelitian ini menggunakan metode total sampling dikarenakan populasinya kurang dari 100 subjek. Responden penelitian ini adalah kepala SKPD dan manajer level menengah SKPD, yaitu kepala bidang selaku kuasa pengguna anggaran pada 45 SKPD di Pemerintah Daerah Kota Padang yang

dianggap mampu untuk menggambarkan kinerja manajerial dari tiap instansi secara keseluruhan, di mana menurut Pasal 1 Angka 5 Perpres No. 54 Tahun 2010 yang dimaksud sebagai pengguna anggaran merupakan pejabat pemegang kewenangan penggunaan anggaran kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah atau pejabat yang disamakan pada institusi lain pengguna APBN/APBD.

Kuasa pengguna anggaran/barang dipegang oleh pejabat struktural tertinggi dalam SKPD yang memegang jabatan tertinggi yang secara tegas ada dalam struktur organisasi di mana salah satunya dipegang oleh kepala SKPD dan kepala bidang sehingga bertanggung jawab dalam mengambil kebijakan-kebijakan pada unit kerjanya masing-masing.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari instansi pemerintah daerah dengan menggunakan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Moderated Regresion Analisis* (MRA).

#### C. Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk memeriksa apakah data residual terdistribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan metode *Kalmogrof-smirnov* dengan kriteria pengujian  $\alpha = 0,05$  sebagai berikut :

Jika  $sig \geq \alpha$  berarti data sampel yang diambil terdistribusi normal

Jika  $sig < \alpha$  berarti data sampel yang diambil tidak terdistribusi normal

##### 2. Uji Multikolinearitas

Asumsi ini menyatakan bahwa antara variabel independen terjadi gejala korelasi atau memiliki hubungan yang signifikan. Pengujian Multikolinearitas akan menggunakan *Variance Inflation factor* (VIF) dengan kriteria yaitu:

1) Jika angka *tolerance* diatas 0,10 dan  $VIF > 10$  dikatakan terdapat gejala multikolinearitas

2) Jika angka *tolerance* diatas angka 0,10 dan VIF < 10 dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieraitas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam pengamatan ini heterokedastisitas yang digunakan adalah *Glejser-Test*.

**D. Teknik Analisis Data**

Uji Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Dalam penelitian ini alat uji yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Pengujian ini berguna untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan analisis berganda adalah:

$$KM = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1.X_3 + \beta_5 X_2.X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah

X<sub>1</sub> = Partisipasi Penyusunan Anggaran

X<sub>2</sub> = Motivasi Kerja

X<sub>3</sub> = *Internal Locus Of Control*

X<sub>1</sub>.X<sub>3</sub> = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Motivasi Kerja

X<sub>2</sub>.X<sub>3</sub> = Interaksi antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan *Internal Locus Of Control*

e = Standar Error

β<sub>1</sub> β<sub>2</sub> β<sub>3</sub> β<sub>4</sub> β<sub>5</sub> = Koefisien Regresi

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh dari masing-masing variabel secara individu (*parsial*) terhadap variabel tidak bebas. Untuk melihat nilai signifikansi masing-masing parameter yang diestimasi, maka digunakan *t-Test* dengan rumus:

$$t\text{-Test} = \frac{\beta_i}{s\beta_i}$$

Keterangan :

β<sub>i</sub> = Koefisien Regresi

Sβ<sub>i</sub> = Standar error atas koefisien regresi variabel

Dengan kriteria pengujian:

- 1) Jika t hitung > t tabel, atau tingkat signifikansi < α = 0,05 atau tingkat signifikansi > α = 0,05 dan koefisien regresi (β) positif maka hipotesis diterima.
- 2) Jika t hitung < t tabel atau tingkat signifikansi > α = 0,05 dan koefisien regresi (β) negatif maka hipotesis ditolak.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Jumlah populasi penelitian ini adalah 45 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri dari Dinas, Kantor, Badan, Kecamatan dan Inspektorat Daerah. Setiap sampel masing-masing terdiri dari beberapa responden yang jumlahnya tergantung kepada struktur organisasi di masing-masing SKPD di mana responden untuk penelitian ini terdiri dari kepala SKPD dan manajer level menengah SKPD, yaitu kepala bidang selaku kuasa pengguna anggaran pada 45 SKPD di Pemerintah Daerah Kota Padang. Sebagian besar SKPD memiliki kaid sejumlah 5 orang, sehingga jumlah responden secara total mencapai 270 orang.

Dari kuesioner yang dibagikan, ada 8 SKPD yang menolak untuk menerima kuesioner, sehingga kuesioner yang tersebar sebanyak 37 SKPD atau 222 responden. SKPD yang menolak diberikan kuesioner yaitu Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Kantor Ketahanan Pangan, Kecamatan Koto Tangah, Sekretariat DPRD, Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, RSUD, dan Badan Pertanahan. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) tersebut menolak diberikan kuesioner dengan alasan memiliki banyak kesibukan. Jumlah responden yang mengembalikan kuesioner adalah 181 responden dan semuanya mengisi dengan lengkap.

Kuesioner diantarkan langsung kepada masing-masing responden. Rentang waktu penyebaran dan pengumpulan kuesioner adalah tanggal 14 Juni 2012 s/d 6 Juli 2012. Gambaran penyebaran dan pengembalian kuesioner dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner	222
Jumlah kuesioner	181
Jumlah kuesioner	181
<b>Respon rate</b>	<b>81,53%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan data yang diisi oleh responden yang terdapat pada kuesioner penelitian, dapat diketahui karakteristik responden SKPD Kota Padang yang mengisi kuesioner penelitian. Adapun karakteristik responden yang disajikan yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja.

### Statistik Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah partisipasi penyusunan anggaran. Motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel moderating. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja manajerial aparatur pemerintah. Dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2:**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM_Y	181	19.00	45.00	38.1823	3.46489
PA_X1	181	18.00	34.00	27.3149	3.24983
MK_X2	181	21.00	40.00	31.2155	3.63975
LC_X3	181	24.00	55.00	42.4365	5.15349
Valid N (listwise)	181				

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  semuanya di atas  $r_{tabel}$ , dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 181$  adalah 0,1226, maka dapat dikatakan bahwa semua item kuesioner dapat dinyatakan valid. Berikut adalah hasil pengujiannya:

**Tabel 3**  
**Nilai Corrected Item-Total Correlation Terkecil**

Instrumen Variabel	Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil
Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah (Y)	0,306
Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,223
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,222
<i>Internal Locus Of Control</i> ( $X_3$ )	0,268

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Untuk uji reliabilitas instrumen, semakin dekat koefisien keandalan, maka akan semakin baik. Keandalan konsistensi antar item atau koefisien dapat dilihat pada tabel *Cronbach's Alpha*. Data ini menunjukkan nilai yang berada pada kisaran di atas 0,6. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel. Maka dengan demikian penelitian ini dapat dilanjutkan. Untuk hasilnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Nilai Cronbach's Alpha**

Instrumen Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah (Y)	0,758
Partisipasi Penyusunan Anggaran ( $X_1$ )	0,637
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,696
<i>Internal Locus Of Control</i> ( $X_3$ )	0,756

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Dari hasil olahan data pada tabel 5 berikut, hasil uji normalitas menunjukkan level signifikan masing-masing variabel lebih besar dari  $\alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian dapat dinyatakan data dari ke empat variabel penelitian terdistribusi normal sehingga layak dipakai untuk *moderated regression analysis* (MRA).

**Tabel 5**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		181
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.23654489
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.054
	Positive	.033
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.728
Asymp. Sig. (2-tailed)		.664

a. Test distribution is Normal.

#### Uji Multikolinearitas

Model regresi yang dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF < 10 dan *Tolerance* > 0,10. Berdasarkan pengolahan data, dapat dilihat hasil perhitungan nilai VIF dan *Tolerance*. Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki nilai VIF < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas dan model ini layak digunakan dalam *moderated regression analysis*, di mana hal ini ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 6:**  
**Uji Multikoleniaritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
PA_X1	.808	1.237
MK_X2	.777	1.287
LC_X3	.787	1.271

a. Dependent

Variable: KM\_Y

#### Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas digunakan uji *Glejser*. Apabila nilai sig > 0,05 maka data tersebut bebas dari heterokedastisitas. Variabel kinerja manajerial SKPD, partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan desentralisasi memiliki nilai sig > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bebas dari gejala heterokedastisitas dan layak digunakan dalam *moderated regression analysis*. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.171	1.720		.680	.497
	PA_X1	.015	.053	.023	.278	.781
	MK_X2	.008	.049	.014	.164	.870
	LC_X3	.015	.034	.038	.448	.655

a. Dependent Variable: AbsUt

### Uji F (F test)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan tabel 8 nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel dependen, berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Nilai  $F_{tabel}$  pada level signifikansi 0,05 adalah 2,66. Hasil pengolahan SPSS menunjukkan nilai  $F_{hitung} = 8,466$  yang signifikan pada level 0,000. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $8,466 > 2,66$  (sig. 0,000 < 0,050). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, motivasi kerja, *internal locus of control* serta interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja, dan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *internal locus of control* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah.

**Tabel 8**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	420.917	5	84.183	8.466	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1740.066	175	9.943		
	Total	2160.983	180			

a. Predictors: (Constant), moderat2, MK\_X2, LC\_X3, PA\_X1, moderat1

b. Dependent Variable: KM\_Y

### Hasil Penelitian

Dari pengolahan data statistik yang ditunjukkan pada tabel 9 di bawah ini, dengan menggunakan model analisis (MRA) *moderated regression analysis* diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = -10,291 + 1,907X_1 + 2,178X_2 - 0,675X_3 - 0,078(X_1.X_3) + 0,021(X_2.X_3) + e$$

**Tabel 9**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10.291	18.700		-.550	.583
	PA_X1	1.907	.708	1.788	2.693	.008
	MK_X2	2.178	.553	2.288	3.941	.000
	LC_X3	-.675	.389	-1.004	-1.735	.085
	moderat1	-.078	.020	-3.698	-3.825	.000
	moderat2	.021	.014	1.363	1.443	.151

a. Dependent Variable:

KM\_Y

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar -10,291 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu partisipasi penyusunan anggaran, serta variabel moderating yakni motivasi kerja dan *internal locus of control* tidak ada maka nilai kinerja manajerial aparatur pemerintah adalah sebesar konstanta -10,291.
- Koefisien partisipasi penyusunan anggaran sebesar 1,907 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran partisipasi penyusunan anggaran satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 1,907 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel partisipasi penyusunan anggaran bernilai positif yaitu 1,907.
- Koefisien motivasi kerja sebesar 2,178 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan peran motivasi kerja satu satuan akan mengakibatkan kenaikan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 2,178 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel motivasi kerja positif yaitu 2,178.

- d. Koefisien *internal locus of control* sebesar -0,675 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *internal locus of control* satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 0,675 satuan. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel *internal locus of control* bernilai negatif yaitu -0,675.
- e. Koefisien Moderat ( $X_1.X_3$ ) sebesar -0,078 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja satu satuan akan mengakibatkan penurunan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 0,078. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi kerja bernilai negatif yaitu -0,078.
- f. Koefisien Moderat ( $X_2.X_3$ ) sebesar 0,021 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan interaksi partisipasi penyusunan anggaran dengan *internal locus of control* satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial aparatur pemerintah sebesar 0,021. Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel partisipasi penyusunan anggaran dan *internal locus of control* bernilai positif yaitu 0,021.

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05 atau dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima dan disimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa partisipasi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Menurut Amstrong (1990) partisipasi adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama dalam membuat keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan bersama. Partisipasi pimpinan dalam proses penyusunan anggaran merupakan proses dimana pimpinan dinilai kinerjanya, serta keterlibatan pimpinan dalam mengkondisikan anggotanya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Milani (1975) dalam Darlis (2002), bahwa dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran diharapkan kinerja para aparatur pemerintah dapat meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, maka para pimpinan organisasi pemerintahan akan bersungguh-sungguh dalam tujuan atau standar yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena ikut serta terlibat dalam penyusunannya.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, misalnya penelitian Ulupi (2005), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh partisipasi anggaran, persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan *goal commitment* terhadap kinerja dinas membuktikan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja. Hasil yang positif dan signifikan menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Bambang dan Osmad (2007) yang menguji tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada

Pemerintah Kota dan Kabupaten Semarang yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

Jadi, kinerja manajerial aparat pemerintah diharapkan dapat meningkat dengan adanya partisipasi yang tinggi dari setiap manajer publik pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Padang. Berdasarkan hal ini juga diharapkan tercapainya sasaran/target yang telah ditetapkan sebelumnya, dan diperoleh realisasi anggaran yang lebih baik karena adanya tanggung jawab moral dari pelaksana anggaran untuk mencapai dan meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah**

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparat pemerintah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Septi (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah dengan motivasi sebagai variabel pemoderasi dan terbukti bahwa motivasi tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang diberikan oleh unit kerja organisasi sangat tinggi, tetapi hal ini bertolak belakang dengan fenomena yang terjadi pada saat ini. Unit kerja organisasi belum mampu untuk meningkatkan motivasi yang ada dari dalam diri karyawan maupun yang diberikan oleh orang lain, dengan melihat kondisi kerja di setiap unit kerja organisasi yang kurang nyaman dan tidak kondusif mengakibatkan kurangnya

motivasi para karyawan akan tanggung jawab masing-masing.

Selain itu motivasi kerja diduga tidak dapat berkembang dengan baik pada organisasi pemerintahan khususnya pada SKPD Kota Padang, di mana hal ini bertolak belakang dengan motivasi kerja yang dapat berkembang baik di sektor swasta, dikarenakan sistem dan iklim kerja antara kedua organisasi tersebut sangat berbeda, seperti hampir tidak berlakunya sistem *reward and punishment* pada organisasi pemerintahan yang mengakibatkan motivasi kerja tidak dapat berkembang dengan baik dan tidak dapat mendukung hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Sehingga dapat disimpulkan motivasi tidak dapat dijadikan variabel pemoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Dan sangat dimungkinkan adanya variabel lain yang dapat memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

## **3. Pengaruh *Internal Locus Of Control* terhadap Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah.**

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak dan disimpulkan bahwa *internal locus of control* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Aldino (2010) yang menyatakan bahwa *locus of control* tidak bisa berfungsi sebagai variabel pemoderasi antara hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Namun tidak sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Anderson (1997) dalam Nanda (2010) yang menyatakan bahwa, para manajer yang berorientasi internal menampakkan keyakinan yang lebih besar terhadap kemampuan

mereka untuk mempengaruhi lingkungan, lebih mampu dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, lebih banyak mengandalkan cara pemberian pengaruh yang terbuka dan supportif, menekankan strategi perusahaan yang lebih beresiko dan inovatif serta menghasilkan kinerja kelompok/perusahaan yang lebih tinggi daripada yang dilakukan manajer yang berorientasi eksternal.

Selain itu, hasil penelitian ini juga tidak konsisten dengan penelitian Nanda (2010) yang menjelaskan bahwa adanya *internal locus of control*, menyebabkan organisasi menunjukkan pemahaman yang lebih baik dan memanfaatkan informasi secara efektif dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks. Dengan adanya *internal locus of control* yang tinggi, partisipasi anggaran akan semakin efektif. Hal ini disebabkan karena dengan *internal locus of control* seorang pimpinan/manajer akan meningkatkan kinerja manajerial dengan strategi yang kreatif dan menyertakan resiko.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi kesesuaian antara *internal locus of control* dan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial bukanlah merupakan kesesuaian yang terbaik, khususnya bila diterapkan pada organisasi pemerintahan. Diduga hal ini disebabkan oleh berkembangnya *external locus of control* dari pada *locus of control* yang bersifat internal pada SKPD Kota Padang. Dan dapat disimpulkan bahwa pada organisasi pemerintahan khususnya pada SKPD Kota Padang, seorang manajer publik dengan *internal locus of control* tidak selalu dapat meningkatkan kinerjanya melalui partisipasi penyusunan anggaran. Hal ini disebabkan oleh situasi kerja yang tidak menuntut seorang manajer publik untuk memiliki sifat pengendalian diri yang tinggi dan memiliki strategi yang kreatif dengan menyertakan resiko mengingat organisasi pemerintahan berbeda dengan organisasi swasta yang memiliki situasi penuh tekanan dan resiko dalam kegiatan operasionalnya. Dan dimungkinkan ada variabel lain yang dapat

memoderasi pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak konsisten dengan teori yang dikemukakan, di mana *internal locus of control* tidak dapat memperkuat hubungan partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah pada SKPD Pemerintah Kota Padang.

## V. PENUTUP

### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pemerintah dengan Motivasi Kerja dan *Internal Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah.
2. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan Motivasi kerja sebagai variabel moderating.
3. Partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja manajerial aparatur pemerintah dengan *Internal locus of control* sebagai variabel moderating.

### B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah. Untuk lebih meningkatkan kinerja, diharapkan agar aparatur pemerintah lebih meningkatkan

kerjasama yang lebih erat dalam penyusunan anggaran. Hal ini patutnya tidak hanya sekedar syarat, namun harus direalisasikan agar seiring dengan peningkatan kinerja.

2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.
3. Pada penelitian ini, variabel Motivasi Kerja dan *Internal Locus of Control* secara interaksi tidak dapat memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparatur pemerintah. Oleh karena itu, disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan variabel motivasi kerja dan *internal locus of control* sebagai variabel yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial aparatur pemerintah. Peneliti menyarankan untuk mengganti variabel tersebut dengan variabel moderasi lainnya seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan struktur organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan, dkk.1994. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Apriwadi. 2008. Pengaruh Locus Of Control, Budaya Peternalistik dan Kapasitas Individu terhadap Budgetary Slack dan Kefektifan Penganggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial. Padang: *Skripsi Program S-1*. Universitas Bung Hatta (tidak dipublikasikan).
- Amstrong, M.1990. *Seri Pedoman Manajemen "Manajemen Sumber Daya"*. Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen buku 2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arisha Hayu Pramesthiningtyas. 2011. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Semarang: *Skripsi Program S-1*. Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Bambang Sardjito dan Osman Muthaher. 2007. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi X*. Unhas Makasar, 26-28 Juli 2007.
- Budi Ilahi. Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai: Studi Empiris Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat. *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rhineka Cipta.
- Darlis Edfan.2002. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran Dengan Senjangan Anggaran. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.5, No.85-101
- Deddi Noerdiawan. 2007. *Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Dian Yevita. 2006. Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja dalam Mewujudkan Good Governance. *Skripsi Program S-1*. Universitas Bung Hatta (tidak dipublikasikan).
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Lucyanda, Jurica. 2001. Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial : Peran Locus Of Control sebagai Variabel Moderating dan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains*. Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mila Mumpuni. 2005. Pengaruh Struktur Organisasional dan *Locus Of Control* Terhadap Hubungan antara Penganggaran Partisipatif dengan Kinerja Manajerial pada Organisasi Sektor Publik. Semarang; *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Mulyadi. Dan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nanda Hapsari. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan *Locus Of Control* sebagai Variabel Moderating. Semarang; *Skripsi Program S-1*. Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Ngatemin. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Locus of Control* Terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Pilipus Ramandei. 2009. Pengaruh Karakteristik Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Aparat Pemerintah Daerah. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Rezi Novia Riska. 2011. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating. Padang; *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Rezsa, Primanda. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of control* dan penerapan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik. Surakarta; *Skripsi Program S-1*. Universitas Muhammadiyah (tidak dipublikasikan).
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kiat Kepemimpinan dalam Abad Ke 21*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Rohman, A. 2009. *Akuntansi Sektor Publik Telaah dari Dimensi : Pengelolaan Keuangan Daerah, Good Governance, Pengendalian, Pengawasan dan Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Septi Mardiana. 2010. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah dengan Motivasi

- sebagai Pemoderasi. Padang; *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Soetrisno. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Semarang: *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Sri Tirta Nurtuti. 2009. Pengaruh Motivasi dari Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Kecamatan IV Jurai Kabupaten Pesisir Selatan. Padang: *Skripsi Program S-1*. Universitas Negeri Padang (tidak dipublikasikan).
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Sumarno. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia Di Jakarta. *Symposium Nasional Akuntansi VII*. Solo, 15-16 September 2005.
- Ulupui, I.G.K. 2005 Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan *Goal Commitment* terhadap Kinerja Dinas. *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Sains*. Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).
- Uma Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wahjosoemidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Grafindo Persada.