

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI DAN PERAN MANAJERIAL PENGELOLA KEUANGAN DAERAH TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH KOTA LUBUKLINGGAU

Yuli Antina Aryani

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Sriwijaya

Abstrak

Penelitian ini menjelaskan pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah Kota Lubuklinggau. Hipotesis penelitian ini adalah apakah partisipasi anggaran, motivasi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah. Sampel penelitian sebanyak 92 responden yang terdiri 46 pengguna anggaran dan 46 kuasa anggaran. Data dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner, dari 92 kuesioner yang dikirimkan, terdapat 57 kuesioner yang kembali dan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 35 kuesioner yang mengembalikan hanya 57 kuesioner yang dapat diproses dan dianalisis regresi berganda dengan perangkat lunak Statistical Product and Service Solution (SPSS) yang digunakan untuk menganalisis data. Variabel dalam penelitian ini adalah variabel bebas; partisipasi anggaran (X1), motivasi (X2), dan peran manajerial pengelola keuangan daerah (X3), dan variabel terikat kinerja pemerintah daerah. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji auto korelasi, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, kemudian dilakukan uji hipotesis dengan uji simultan (uji F) dan uji parsial (uji t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, motivasi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu dan berdasarkan pada teori yang melandasi yaitu konsep motivasi kerja dan teori harapan, *agency theory* dan teori penetapan tujuan.

Kata kunci: partisipasi anggaran, motivasi, pengelola keuangan daerah, dan kinerja pemerintah daerah

Abstract

This study describes the effect of budgetary participation, motivation and managerial role of the financial manager of the performance of the local government area Lubuklinggau. The hypothesis of this study is whether budgetary participation, motivation and managerial role of regional financial managers have positive influence on the performance of local governments. The study sample comprised 92 respondents as much as 46 users and 46 power budget budget. Data were collected by distributing questionnaires, 92 questionnaires sent, there were 57 questionnaires were returned and the questionnaires were not returned as much as 35 questionnaires that returns only 57 questionnaires that can be processed and analyzed in a multiple regression with the software Statistical Product and Service Solutions (SPSS) which used to analyze the data. The variable in this study is the independent variable; budgetary participation (X1), motivation (X2), and the managerial role of regional financial managers (X3), and the dependent variable daerah. Sebelum government performance hypothesis testing, which includes testing instrument validity test, reliability test, the classic assumption test, test auto correlation, multicollinearity test, heteroskedastisitas test, then test the hypothesis with a simultaneous test (F test) and partial test (t test). The results showed that budgetary participation, motivation and managerial role of regional financial managers significant positive effect on the performance of local governments. The results of this study support previous

studies and based on the theory that underlies the concept of motivation and expectancy theory, agency theory and the theory of goal setting.

Keywords: *budget participation, motivation, financial management area, and the local government performance*

PENDAHULUAN

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada kabupaten dan kota memberikan jalan bagi pemerintah daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah, pemerintah daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*) (Mardiasmo, 2002). Hal tersebut meliputi tuntutan kepada pemerintah daerah untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik.

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

Demikian juga dalam hal keuangan daerah yang dikelola oleh manajemen keuangan daerah. Manajemen keuangan daerah adalah pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya atau kekayaan yang ada pada suatu daerah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki daerah tersebut. Kemampuan daerah untuk mencapai tujuan tersebut disebut Kinerja Pemerintah Daerah.

Untuk meneliti bagaimana pengaruh partisipasi anggaran, motivasi dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah, penelitian ini menggunakan Pemerintah Kota Lubuklinggau sebagai obyek penelitian.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Kota Lubuklinggau.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah terhadap Kinerja Pemerintah Kota Lubuklinggau. Hal ini dilakukan sebagai upaya pengembangan ilmu pendidikan Akuntansi, khususnya di bidang Akuntansi Sektor Publik.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Motivasi Kerja Dan Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Surya Dharma (2005) ketiga teori motivasi yang paling banyak memberikan kontribusinya terhadap falsafah manajemen kinerja adalah yang berkenaan tujuan (*goals*), dorongan (*Reinforcement*) dan harapan (*Expectancy*). Teori harapan sebagaimana yang dikembangkan oleh Vroom (1964) dalam Surya Dharma (2005) menyatakan bahwa agar dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan kinerja tinggi, karyawan harus:

1. Merasa mampu mengubah perilaku mereka.
2. Merasa yakin bahwa perubahan perilaku mereka dapat menghasilkan imbalan.
3. Memberikan nilai imbalan yang memadai sehingga membawa perubahan perilaku.

Teori harapan juga dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam Hasibuan (1996) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia

inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Teori Agency

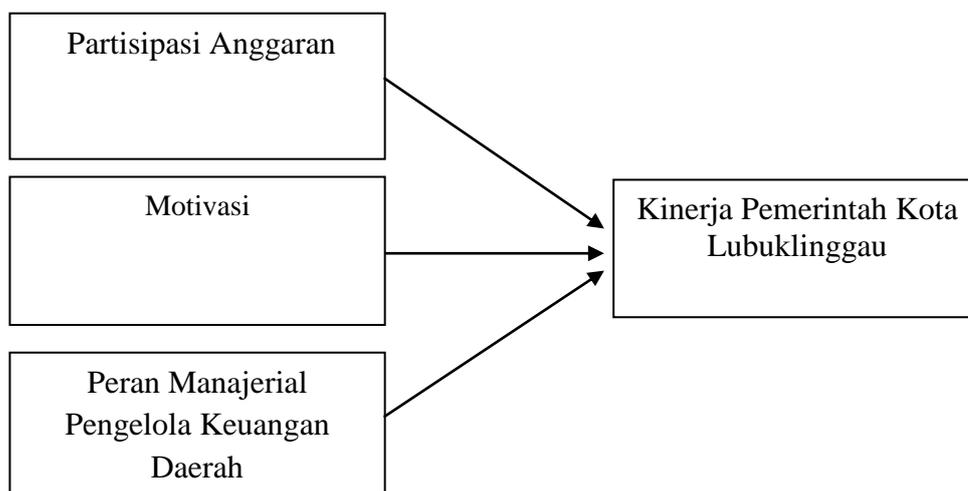
Berdasarkan teori agensi yang mengadopsi pendapat Jensen & Meckling (1976), Hendriksen (2005) dan Scott(2003) dapat digambarkan bahwa hubungan rakyat dengan pemerintah dapat dikatakan sebagai hubungan keagenan, yaitu hubungan yang timbul karena adanya kontrak yang ditetapkan oleh rakyat (sebagai *principal*) yang menggunakan pemerintah (sebagai *agent*) untuk menyediakan jasa yang menjadi kepentingan rakyat.

Pengertian dan Fungsi Anggaran

Munandar (2000) mengemukakan Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah: bahwa Partisipasi Anggaran, Motivasi, dan Peran Manajerial Keuangan Daerah berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemerintah Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai dua 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 dinyatakan dalam unit moneter dalam jangka waktu tertentu yang akan datang

Penelitian Terdahulu

Rohman (2007) melakukan survey pada pemerintah provinsi dan kabupaten kota Jawa Tengah tentang Pengaruh Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah dan Fungsi Pemeriksaan Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah dan Herminingsih melakukan penelitian tentang Pengaruh Partisipasi Penganggaran dan Peran Manajerial Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah.

METODA PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan membahas pengaruh partisipasi Anggaran dan 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.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, menurut Indriantoro dan Supomo (1999) "data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara)."

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat Pengelola Keuangan Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Lubuklinggau sebanyak 182 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku pengguna anggaran/ barang dan satu tingkat dibawah kepala SKPD yang bertindak selaku kuasa pengguna anggaran pada pemerintah Kota Lubuklinggau.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Partisipasi Anggaran setiap *item* dari pernyataan diuji reliabilitas dan validitasnya. Untuk mengukur *item-item* tersebut digunakan skala interval tujuh point dimana skor terendah (point 1) menunjukkan partisipasi rendah, sedangkan skor tertinggi (point 5) menunjukkan partisipasi tinggi.

Motivasi diukur dengan menggunakan delapan pertanyaan (8) item pernyataan (2010). Masing-masing item pernyataan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 5 poin, di mana poin 1 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling rendah, dan seterusnya poin 5 diberikan untuk jawaban yang berarti motivasi paling tinggi.

Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah Untuk mengukur variabel ini menggunakan 8 item pertanyaan

serangkaian item yang menggunakan skala 5 poin, yang dimulai dari 1 (sangat rendah) sampai 5 (sangat tinggi).

Kinerja Pemerintah Daerah Alat ukur yang digunakan dengan skala likert 1 sampai 5 point, dimana angka 1 menunjukkan kinerja sangat jelek, hingga angka 5 menunjukkan kinerja pemerintah daerah sangat baik.

Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas
 2. Uji Reliabilitas
- Teknik Analisis
1. Uji Normalitas Data
 2. Uji Multikolinieritas
 3. Uji Heteroskedastisitas

Persamaan Model

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

Keterangan:

Y = Kinerja Pemerintah Daerah

X₁ = Partisipasi dalam Penganggaran

X₂ = Motivasi

X₃ = Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

β_1 = Koefisien Regresi Partisipasi dalam Penganggaran

β_2 = Koefisien Regresi Motivasi

β_3 = Koefisien Regresi Peran Manajerial Pengelola Keuangan Daerah

α = Konstanta

Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

1. Uji Simultan (Uji F)
2. Uji Parsial (Uji t)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pengguna anggaran dan kuasa anggaran pada Pemerintah Kota Lubuklinggau. Total kuesioner yang dikirim sebanyak 92 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 57, sehingga kuesioner yang dapat diolah sebanyak 57 kuesioner.

Uji Kualitas Data

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

| No. item | Koefisien Korelasi | | | | Keterangan |
|----------|--------------------|----------|-------|---------|------------|
| | Partisipasi | Motivasi | Peran | Kinerja | |
| 1 | 0,466 | 0,628 | 0,574 | 0,415 | Valid |
| 2 | 0,602 | 0,720 | 0,539 | 0,351 | Valid |
| 3 | 0,556 | 0,653 | 0,563 | 0,525 | Valid |
| 4 | 0,361 | 0,408 | 0,542 | 0,538 | Valid |
| 5 | 0,610 | 0,279 | 0,532 | 0,678 | Valid |
| 6 | 0,610 | 0,316 | 0,575 | 0,743 | Valid |
| 7 | | 0,491 | 0,666 | 0,592 | Valid |
| 8 | | 0,560 | 0,618 | | Valid |

Sumber: Data primer diolah, 2014

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|-------------|--|------------|
| Partisipasi | 0,646 | 6 |
| Motivasi | 0,717 | 8 |
| Peran | 0,737 | 8 |
| Kinerja | 0,727 | 7 |

Sumber: Data primer diolah, 2014

Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 3. Tanggapan Responden

| Variabel Penelitian | Rentang Teoritis | Rentang Aktual | Rata-rata Teoritis | Rata-rata Aktual | Standar Deviasi |
|---------------------|------------------|----------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Partisipasi | 6-30 | 20-26 | 15 | 23,8070 | 1,66303 |
| Motivasi | 8-40 | 29-37 | 20 | 31,8772 | 1,90928 |
| Peran | 8-40 | 27-36 | 20 | 31,9298 | 12,12584 |
| Kinerja | 7-35 | 24-31 | 17,5 | 27,7018 | 1,78250 |

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel tersebut dapat diketahui informasi tentang standar deviasi, ratar-rata, serta rentang teoritis masing-masing pertanyaan dan rentang aktual dari masing-masing responden.

Hasil Penelitian

Hasil Estimasi

Hasil estimasi berdasarkan tabel diperoleh model persamaan regresi $Y = 0,465 + 0,551X_1 + 0,196X_2 + 0,244X_3$

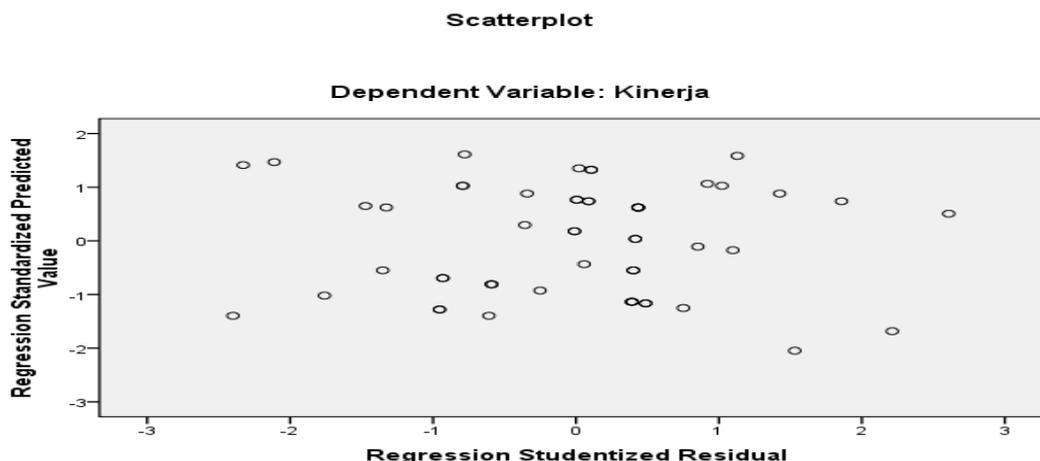
Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

| Variabel Independen | Collinearity Statistik | | Keputusan |
|---------------------|------------------------|-------|-----------------------------|
| | Tolerance | VIF | |
| Partisipasi | 0,120 | 8,335 | Tidak ada multikolinieritas |
| Motivasi | 0,158 | 6,323 | Tidak ada multikolinieritas |
| Peran | 0,151 | 6,632 | Tidak ada multikolinieritas |

Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 2. Grafik Scatterplot

Berdasarkan grafik scatterplot di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebarkan di atas dan di bawah angka 0 pada

sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Uji Auto Korelasi

Tabel 5. Hasil Autokorelasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .949 | .901 | .895 | .57776 | 1.905 |

- a. Predictors: (Constant), Peran, Motivasi, Partisipasi
- b. Dependent Variabel: Kinerja

Dari tabel di atas didapat nilai Durbin Watson yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,6985. Sedangkan dari tabel DW dengan signifikansi 0,05 dan jumlah data (n) = 57, serta k = 3 dL sebesar 1,4637 dan dU sebesar 1,6845.

Oleh karena nilai DW 1,905 lebih besar dari batas atas (du) 1,7200 dan kurang dari 4-1,7200 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi yang sesuai dengan kondisi $du < d < 4-du$.

Analisis Regresi Berganda

Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tampilan output *model summary* pada tabel, besarnya *adjusted R2*

(koefisien determinasi yang telah disesuaikan) adalah 0,895. Nilai ini menunjukkan bahwa 89,5% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu Partisipasi, motivasi, peran, sedangkan sisanya 10,5% dijelaskan oleh sebab lain di luar model.

Standard Error of Estimate (SEE) 0,57776 apabila dibandingkan dengan *standard deviation* variabel dependen kinerja 1,78250 adalah lebih kecil. Hal ini mengindikasikan variabel independen lebih baik dalam memprediksi variasi dependen kinerja dari pada rata-rata kinerja itu sendiri.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | .949 | .901 | .895 | .57776 | 1.905 |

a. Predictors: (Constant), Peran, Motivasi, Partisipasi

b. Dependent Variabel: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2014

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 7. Hasil Uji Simultan (UJI F)

| Model | Sum Of Squares | Df | Mean Squares | F | Sig |
|---------------|----------------|----|--------------|---------|------|
| 1. Regression | 160.238 | 3 | 53.413 | 160.011 | .000 |
| Residual | 17.692 | 53 | 334 | | |
| Total | 177.930 | 56 | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2013

Secara lebih tepat, nilai Fhitung dibandingkan dengan Ftabel dimana jika Fhitung > Ftabel maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan pembilang/df1 (k) = 3 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan

penyebut/df2 (n-k-1) = 53, diperoleh nilai Ftabel 2,78. Dengan demikian, nilai Fhitung 160,011 lebih besar dari nilai Ftabel (2,78). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel Partisipasi, motivasi, peran secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 8. Hasil Uji Parsial (Uji T)

| Model | Unstandardized Coefficients | | Unstandardized Coefficients | T | Sig | Collinearity Statistics | |
|--------------|-----------------------------|------------|-----------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1.(Constant) | .465 | 1.262 | | 361 | .719 | | |
| Partisipasi | .551 | .147 | .468 | 3.741 | .000 | .120 | 8.335 |
| Motivasi | .196 | .097 | .220 | 2.023 | .048 | .158 | 6.323 |
| Peran | .244 | .093 | .291 | 2.607 | .012 | .151 | 6.632 |

a. Dependent Variabel: Kinerja

Hasil ini dipertegas dengan hasil perhitungan nilai thitung dan ttabel. Nilai ttabel pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan) n-k-1 = 53 adalah 2,005746. Dengan demikian, nilai thitung 3,741 > ttabel 2,005746. Hasil pengujian ini menginterpretasikan bahwa variabel partisipasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H1 diterima

Hasil ini diperkuat dengan hasil perhitungan nilai thitung dan ttabel. Nilai ttabel pada taraf signifikansi 5% dan df

(derajat kebebasan) n-k-1 = 53 adalah 2,005746. Dengan demikian, nilai thitung 2,023 > ttabel 2,005746. Berdasarkan hasil pengujian H2 ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H2 diterima

Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai thitung dan ttabel. Nilai ttabel pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan) n-k-1 = 53 adalah 2,005746. Dengan demikian, nilai thitung

2,607> ttabel 2,005746. Hasil pengujian ini menginterpretasikan bahwa variabel peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain H3 diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran, motivasi, dan peran manajerial pengelola keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah pada Kota Lubuklinggau. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja pemerintah daerah, sehingga semakin tinggi partisipasi anggaran, maka akan semakin meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, makin tinggi motivasi maka akan semakin meningkatkan hasil kinerja pemerintah daerah
3. Peran Manajerial Keuangan daerah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah daerah, makin tinggi peran manajerial keuangan daerah maka semakin meningkatkan kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran, antara lain:

1. Bagi penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup pada seluruh pengelola keuangan daerah.
2. Penelitian mendatang sebaiknya dapat menggunakan metode lain atau setidaknya dapat memastikan pihak responden bersedia menjadi responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, 2006, *Pengaruh Peran Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan: Persepsi Manajer Menengah BUMN*, jurnal Usahawan No 07 TahunXXXV Juli
- Argyris, C.1952. *The Impact of Budget on People*, Ithaca, NY: The ControllershshipFoundation, Inc. Cornell University
- Asmoko, Hindri, 2006, *Pengaruh Pengnggaran Berbasis Kinerja terhadap Efektifitas Pengendalian*, Jurnal Akuntansi Pemerintah Vol. 2, No. 2, Hal 53 – 64
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*, Penerbit Erlangga: Jakarta
- Brownell, Peter, 1980, *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participation, and Organizational Effectiveness*, Journal of AccountingResearch (diakses 13 Juni 2013)
- Brownell, Peter and Mc. Innes Morris, 1983, *Budgetary Participation Motivation and Manajerial Performance*, The Accounting Review (diakses 20 April 2013)
- Chong and Chong, 2000, *Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budget Participation on Performance A Structural Equation Modelling Approach*, Behavioral Research in Accounting, Vol 114
- Coralie, Byant and White Louise, 1987, *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, Terjemahan, LP3ES
- Devas, Nick, 1997, *Indonesia: What Do We Mean by Decentralization*, Public Administration and The Development, No 17 , 351-367
- Dunk, A.S dan AF Lysons, 1997, *An Analysis of Departemental Effectiveness Participative Budgettaty Control Process and Environmental Dimensionality within The Competing Values Framework : A Public Sector Study*, Financial,Accountability and Manajemen, Volume 13 No 1 pp 1-15, 5th edition, South Western College Publishing.