



**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI KERJA, DAN  
EVALUASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**  
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan)

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember

**Oleh :**

**YANUAR KUSEDI PRATIWI**  
**NIM. 050810301115**

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**2009**

## JUDUL SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, MOTIVASI KERJA, DAN EVALUASI  
KERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yanuar Kusedi Pratiwi  
NIM : 050810301115  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

6 Juli 2009

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

### Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Drs. Sudarno, M.Si, Ak (.....)
2. Sekretaris : Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak (.....)
3. Anggota I : Drs. Wasito, M.Si, Ak (.....)
4. Anggota II : Hendrawan SP, SE, M.Si, Ak (.....)

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. H. Moh Saleh, M.Sc.  
NIP. 131 417 212

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yanuar Kusedi Pratiwi

NIM : 050810301115

Jurusan : Akuntansi / S-I

Menyatakan bahwa:

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Evaluasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Pemerintahan Kabupaten Pamekasan)” adalah murni hasil karya penulis dan bukan penjiplakan dari karya penelitian lain.

Jember, 22 Juli 2009

Yang Menyatakan,

(Yanuar Kusedi Pratiwi)

## **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan  
Evaluasi Kerja Terhadap Kinerja Manajerial.  
(Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Pamekasan)

Nama Mahasiswa : Yanuar Kusedi Pratiwi

NIM : 050810301115

Jurusan : Akuntansi/S-1 Reguler

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Wasito M.Si, Ak  
NIP. 131 966 372

Hendrawan SP, SE, M.Si, Ak  
NIP. 132 300 677

Mengetahui  
Ketua Jurusan Akuntansi,

Drs. Wasito, M.Si, Ak  
NIP. 131 966 372

## **PERSEMBAHAN**

Karya sederhana ini saya persembahkan kepada:  
Allah SWT yang telah melimpahkan Karunia, Rahmat dan Hidayahnya padaku  
sampai saat ini.

Ibunda Hj. Kusmiati dan Ayahanda H.R. Eddy Mulyono tercinta atas segala kasih  
sayang, bimbingan, dorongan serta doa yang tak pernah putus dalam setiap jejak  
langkahku.

Kel. R. Hadi Sukmo dan Kel. R. Wirosari (Mbah Hadi, Mbah Dju, Mbah Yo, dan  
Mbah Mus) atas dukungan, doa serta kasih sayangnya.

Adinda Nesti Kusedi Yuliyanti, Adinda R. Yudha Kusedi Triputro, dan semua  
saudara-saudariku atas keceriaan dan semangat selama ini.

Semua mahasiswi di tempat tinggalku Jalan Jawa Raya 48 Jember

Semua guru-guru yang pernah mendidikku hingga saat ini (SDN Barurambat Kota II  
Pamekasan, SMP 2 Pamekasan, SMA 1 Pamekasan, dan Akuntansi Fakultas  
Ekonomi Universitas Jember)

Mahasiswa/i Akuntansi dan Almamater yang saya banggakan.

## **MOTTO**

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang.

(Al – Faatihah QS 1:1)

Tuntutlah ilmu, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada Allah Azza wajalla, dan mengajarkannya kepada orang yang tidak mengetahuinya adalah sodaqoh. Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya, dalam kedudukan terhormat dan mulia (tinggi). Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akhirat. (HR. Ar-Rabii')

Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit.

kembali setelah jatuh

(Confusius)

Qui Genus Humanum Ingenio Superavit

(Andrea Hirata)

Melawan dengan sederhana, Melawan dengan keterbatasan.

(Penulis, Badai Otak)

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan evaluasi kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada jenjang manajerial Pemerintah Kabupaten Pamekasan di Dinas, Badan, Inspektorat, dan Kantor pada kepala bagian/bidang. Dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Teknik yang digunakan dalam penelitian sampel adalah *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner. Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel, yaitu kinerja manajerial sebagai variabel dependennya serta partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan evaluasi kerja sebagai variabel independen. Instrumen pengukuran yang digunakan untuk variabel dependen terdiri dari 8 (delapan) item dan diadopsi dari Mahoney, variabel untuk partisipasi anggaran terdiri dari 5 (lima) item dan diadopsi dari Milani, variabel motivasi kerja terdiri dari 15 (lima belas) item dan diadopsi dari Steers *et.al*, dan variabel Evaluasi kerja terdiri dari 10 (sepuluh) item dan diadopsi dari Damanhuri. Pada penelitian ini juga menggunakan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas model, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi partisipasi anggaran, maka kinerja manajerialnya juga semakin meningkat. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja manajerialnya. Evaluasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Tingginya evaluasi dapat meningkatkan kinerja manajer sehingga memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan. Partisipasi anggaran, motivasi kerja, dan evaluasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci : Partisipasi anggaran, motivasi kerja, evaluasi kerja, dan kinerja manajerial.

## ***ABSTRACT***

This Research aim to test and analyst influence of budget participation, motivation, and evaluation work as independent variable to manajerial performance. This is research conducted by manajerial ladder of Pemerintah Kabupaten Pamekasan On duty, organization., Inspectorate, and Office at head part of / area. And method which is used in this research method of survey. Technique which is used in research of sampel on purposive sampling. This research use obtained primary data directly through kuesioner. This research there are 4 (four) item, that is manajerial performance as its variable budget participation, motivation, and evaluation work as independent variable. Measurement instrument used for the variable of dependen consist of 8 (eight) item and adopted from Mahoney, variable for the participation of budget consist of 5 (five) item and adopted from Milani, motivation variable consist of 15 ( fifteen) item and adopted from Steers et.al, and Evaluation variable consist of 10 (ten) item and adopted from Damanhuri. This research also use classic assumption test that is test of normalitas model, test multikolinearitas, and test of heterokedastisitas. Analyzer the used is analysis of regresi doubled linear. Result of examination of hypothesis at this research show budget participation that have an effect on to manajerial performance. Participation budget excelsior, hence its performance of it also progressively mount. Motivation have an effect on to performance of manajerial motivation excelsior, excelsior also its performance of it. Evaluation have an effect on to manajerial performance. Evaluation height can improve manager performance so that give contribution at company performance. Budget participation, motivation, and evaluation work by together have an effect on to manajerial performance.

Keyword : Participation Budget, Motivation, Evaluation, and Manajerial Performance.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Evaluasi Kerja terhadap Kinerja Manajerial”. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan studi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan, dan petunjuk dari pihak-pihak yang bersangkutan. Oleh karena itu, dengan ketulusan hati penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Dr. H. Moh Saleh, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Drs. Wasito, M.Si. Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi dan dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini;
3. Hendrawan Santoso Putra SE. M.Si. Ak selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini;
4. Drs. Sudarno M.Si. Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi Mahasiswa Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
6. Seluruh Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan yang telah membantu penulis hingga selesai penyusunan tugas akhir ini.
7. Ibu Hj. Kusmiati dan Ayah H.R Eddy Mulyono yang telah mencurahkan doa, kasih sayang dan dukungan kepada penulis.

8. Adik Nesti Kusedi Yuliyanti dan Adik R. Yudha Kusedi Triputro yang telah memberikan keceriaan dan semangat kepada penulis. Kalian harus lebih baik lagi dari kakak kalian ini.
9. Kakakku Anantya Wulandari S.Sos, untuk semua nasihat, dukungan dan doa kepadaku. Kita akan tetap menjadi partner yang baik, fenomenal dan simbiosis mutualisme. Semangat terus sist!!!Miss U.
10. Saudari-saudari terbaikku yang akan selalu kurindukan, keluarga besar J-48: Kakak-kakakku J-48: Mb'dEbBy, Mb' HaNan, Mb' KaDek, Mb'nOrma, Mb'tiKa, Mb' giNar, mB'tYA, Mb'NoVi dan fUri (teman seperjuanganku) akhirnya saya menyusul kalian jadi sarjana. Dan adik-adikku J-48: Lely, GiLang, RahmaTika, aNggI, eLok, aLfi, Linda, NeSti, dan Dini kalian harus melanjutkan perjuangan pendahulu kalian. Miss U All.
11. Bapak Muhammad dan Ibu Lina yang sudah menjadi orang tuaku di Jember. Aab adik kecilku, mb' akan merindukanmu.
12. Teman seperjuanganku dari tanah Madura, Faiqotul Himmah dan Trisna Ika F, hayoh kita buat gempar dunia kampus dengan lulusnya kita. Semangat.
13. Musrifahku Istianah SE. dan teman-teman Humanity, terima kasih untuk doa nasihat dan dukungannya. Perjuangan kita masih panjang ukhti!!!
14. Sahabat-sahabat yang kusayangi Ellys, Ari Pus, dan Novita. Teman-teman Akuntansi 2005, teman seperjuanganku teman berbagi suka dan duka Putri, Nadya, Merita, Ana, Sita, Dina Tirani, Wenda, Widi, Nurma, Ita, Dwi, Alim, Agus, Frengky, Dendy, Kiki, Lia, Ria, Hajar, Naning, Fanida, Ika, Susan, Endah, Dewi, Yuga, Bambang, Laura, Dina Ira, Febri dan teman-teman Akuntansi 2005 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
15. Bu Farida dan Pak Mat, tanpa kalian saya tidak bisa daftar-daftar, terima kasih Bu, terima kasih Pak!!!
16. Teman-teman Bastiling, "Afwan, ana pergi tanpa pamit!". Semoga kita istiqomah dijalannya.Amien.
17. Almamater yang saya banggakan.

18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Dengan segala kerendahan hati penulis mengharap kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amien.

Jember, 24 Juni 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Landasan Teori .....	6
2.1.1 Pengertian Anggaran .....	6
2.1.2 Karakteristik Anggaran .....	7
2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran .....	7
2.1.4 Fungsi Anggaran .....	8
2.1.5 Keterbatasan Anggaran .....	9

2.1.6	Partisipasi Anggaran .....	9
2.1.7	Motivasi Kerja .....	10
2.1.8	Evaluasi Kerja .....	11
2.1.9	Kinerja Manajerial .....	13
2.2	Penelitian Terdahulu.....	13
2.3	Kerangka Teoritis .....	14
2.4	Perumusan Hipotesis .....	15
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>
3.1	Jenis dan Sumber Data .....	18
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian .....	18
3.2.1	Populasi Penelitian .....	18
3.2.2	Sampel Penelitian .....	19
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	19
3.3.1	Partisipasi anggaran ( $X_1$ ) .....	20
3.3.2	Motivasi Kerja ( $X_2$ ) .....	20
3.3.3	Evaluasi Kerja ( $X_3$ ) .....	20
3.3.4	Kinerja Manajerial ( $Y$ ) .....	21
3.4	Analisa Data .....	21
3.4.1	Uji Validitas Data .....	21
3.4.2	Uji Reliabilitas Data .....	22
3.5	Uji Asumsi Klasik .....	22
3.5.1	Uji Normalitas Model.....	22
3.5.2	Uji Multikolinieritas .....	22
3.5.3	Uji Heteroskedastisitas .....	23
3.6	Metode Analisis Data .....	23
3.6.1	Analisis Regresi Linear Berganda .....	23
3.6.2	Uji Hipotesis .....	24
3.7	Kerangka Pemecahan Masalah .....	25

<b>BAB 4</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
4.1	Statistik Deskriptif.....	26
4.1.1	Gambaran Umum Responden .....	26
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	31
4.2	Hasil Pangujian Kualitas Data.....	32
4.2.1	Hasil Pengujian Validitas .....	32
4.2.2	Hasil Pengujian Reabilitas .....	34
4.3	Hasil Pengujian Asumsi Klasik.....	36
4.3.1	Hasil Pengujian Normalitas Model.....	36
4.3.2	Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	37
4.3.3	Hasil Pengujian Heteroskedatisitas.....	37
4.4	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	38
4.4.1	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	40
4.4.2	Hasil Pengujian Hipotesis .....	40
4.4.3	Pembahasan .....	41
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>45</b>
5.1	Kesimpulan.....	45
5.2	Keterbatasan .....	46
5.3	Saran.....	47
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xviii</b>
	<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN.....</b>	<b>xx</b>

## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 4.1	Jumlah Pejabat Struktural atau Jumlah Populasi .....	26
Tabel 4.2	Rekapitulasi Kuesioner .....	28
Tabel 4.3	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ....	29
Tabel 4.4	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia .....	29
Tabel 4.5	Rekapitualsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	30
Tabel 4.6	Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	30
Tabel 4.7	Hasil Statistik Deskriptif Penelitian .....	31
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas <i>Product Moment Pearson Correlation</i>	33
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas <i>Cronbrch Alpha</i> .....	35
Tabel 4.10	Hasil Uji Multikolinearitas .....	37
Tabel 4.11	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	39

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	15
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	25
Gambar 4.1 Hasil Analisis Grafik Uji Normalitas <i>Normal P-Plot</i> ....	36
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas ( <i>Scatterplot</i> ) .....	38



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Rekapitulasi Jawaban Kuesioner
- Lampiran 3 Statistik Deskriptif
- Lampiran 4 Uji Validitas
- Lampiran 5 Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 Uji Normalitas Model
- Lampiran 7 Uji Multikolinearitas
- Lampiran 8 Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 9 Regresi Linier Berganda
- Lampiran 10 Surat Rekomendasi Ijin Penelitian/Pengambilan data

## DAFTAR PUSTAKA

- Arisandi, Theo. 2007. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Suritani Pemuka di Kabupaten Banyuwangi*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Birbik, M. A. 2004. *Pengaruh Hubungan Penyusunan Anggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Damanhuri, 2002. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran Terhadap Prestasi Kerja*. Tesis. Universitas Jember.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Garrison, Ray H. 1987. *Akuntansi Manajemen (Managerial Accounting), Buku I, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPF E.
- Halim, Abdul dan Bambang Supomo. 1990. *Akuntansi Manajemen, Edisi I*. Yogyakarta: BPF E
- Hansen, Don R. Maryanne M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajerial, Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI). 2007. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPF E-Yogyakarta.
- Kurniati, Anna. 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi dan Evaluasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soebandi Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Kusumawati, Dwi. 2004. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Liliwari, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Mangkuprawira, Sjatri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Halia Indonesia.

- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Meilinda, Yusita Septa. 2004. *Pengaruh Unsur Pengendalian Anggaran terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.
- Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pinatih. 2007. *Pengaruh Pengukuran Kinerja dan Motivasi terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Prabawatie, Netty. 2001. *Pengaruh Motivasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Pelimpahan Wewenang terhadap Kinerja Manajemen*. Skripsi Univeristas Muhammadiyah Jember.
- Savitri, Arina Kamalia. 2005. *Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Siagian, Sondang. 1997. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Firman David. 2006. *Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Prestasi Kerja*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Triyokananta, Vemti. 2006. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Motivasi terhadap Pretasi Kerja*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Wulandari, Chusla Indah A. 2008. *Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas Pemerintah Kabupaten Jember)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- [www.pemkabpamekasan.go.id](http://www.pemkabpamekasan.go.id). Kebijakan Pemerintah Kabupaten Pamekasan Madura, Jawa Timur Gerbang Salam. (tanggal 27 Mei 2009)

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**