

IMPLEMENTASI STRATEGI MELALUI PENYUSUNAN PROGRAM, PARTISIPASI ANGGARAN DAN PROSEDUR TERHADAP KINERJA KOPERASI DI KOTA PALU

Oleh :
Husnah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penyusunan program, partisipasi anggaran dan prosedur terhadap kinerja koperasi di kota Palu.

Penelitian dilakukan terhadap lembaga koperasi yang berada di wilayah kota Palu dan masih aktif sebanyak 61 koperasi. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan koperasi, artikel dan literature yang mendukung. Selanjutnya analisis data dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa penyusunan program (X1) tidak berpengaruh terhadap kinerja, partisipasi anggaran (X2) berpengaruh terhadap kinerja dan prosedur (X3) berpengaruh terhadap kinerja. Pengaruh variable yang dominan terhadap kinerja koperasi adalah variable prosedur.

Kata kunci: Penyusunan Program, Partisipasi Anggaran, Prosedur dan Koperasi.

I. PENDAHULUAN

Tugas untuk melakukan evaluasi kinerja manajerial merupakan fungsi yang penting dalam suatu organisasi. Penyusunan Program dan mengembangkan sistem anggaran adalah merupakan langkah kritis dalam perencanaan kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, sosial, pemerintah maupun dalam skala individu (Hasyim, 2001). Berdasarkan teori tersebut dan dihubungkan dengan fenomena yang sekarang dihadapi oleh Koperasi di palu yaitu pada tahun 2007 pencapaian pertumbuhan Koperasi hanya 87 unit atau sebesar 34,8 % dari target 250 unit dan masih adanya dana yang belum dapat dikembalikan sebesar Rp. 600 juta. Hal ini berdampak terhadap target pemerintah pusat khususnya untuk provinsi Sulawesi Tengah (Sulteng) sampai pada tahun 2009 tingkat pertumbuhan Koperasi sebesar 60.000 unit. Menurut Abidin Husain (Mercusuar, 23/2/2008) dan H. Yunus Marjun, Anggota Komisi II DPRD Sulteng (Mercusuar, 19/2/2008) mengatakan bahwa keberhasilan Perindakop bukan hanya terhadap pertumbuhan kuantitas Koperasi di Sulteng tapi lebih berpangkal pada bagaimana memaksimalkan pengelolaan system

¹⁾ Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako Palu.

manajerial Koperasi. Pengamatan mereka berdasarkan pada fenomena dasar yang dihadapi setiap Koperasi mengenai lemahnya membuat bisnis plan (pengamatan terhadap potensi), perubahan pengurus internal, penyalagunaan dana, dan tidak meratanya klasifikasi pembentukan Koperasi sesuai dengan potensi daerah.

Seiring dengan fenomena diatas maka menurut M. Rawan Raharjo (2002) bahwa dalam berbagai survey yang dilakukan, ditemukan persepsi industri kecil dan Koperasi mengenai masalah utama yang dihadapi, yaitu modal. Kemudian masalah ini dijawab dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 3/2/PBI/2001 (2002) tentang peningkatan pemberian dana kredit usaha kecil dan Koperasi, yang mengindikasikan bahwa peluang mendapatkan modal usaha sangat besar. Bila kesempatan ini dapat digunakan semaksimal mungkin maka tingkat penyerapan tenaga kerja di Sulawesi Tengah akan meningkat.

Melihat kondisi diatas, menunjukkan kinerja Koperasi belum optimal sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan antara lain oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti kemampuan SDM yang dimiliki oleh lembaga, terutama kemampuan yang dimiliki oleh pengelola (penanggungjawab program selaku manajer kegiatan) masih sangat terbatas dalam

penyusunan program yang diprioritaskan dalam kegiatan, kenyataannya dilapangan kegiatan tidak sesuai dengan penyusunan program sebelumnya. Penyusunan program sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi, terbukti dari penelitian sebelumnya dari Andi Matulada (1997) dan Ratna Dewi (2000) mempunyai pengaruh signifikan antara penyusunan program dengan kinerja organisasi.

Selain itu tidak semua lembaga mengikuti prosedur kegiatan yang ditetapkan oleh Deperindakop yang berhubungan dengan proses manajemen yaitu perencanaan, pengarahan, pelaksanaan dan pengawasan. Contohnya study kelayakan tidak akurat dengan ketidakmampuan SDM nya membuat bisnis plan, yang menimbulkan perubahan kegiatan yang direncanakan pada saat penyusunan program dan terjadi pada tahap pelaksanaan, tidak ada transparansi kegiatan dan keuangan, yang menimbulkan penyelewengan dana, dan tidak mengembalikan Modal Awal Pendanaan (MAP) serta tidak membuat laporan wajib Audit ke Perindakop Palu.

Dari fenomena tersebut, tidak terlepas dari implementasi strategi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dimana implementasi strategi adalah proses manajemen yang mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur dalam Wheelen (2001). Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, penting bagi manajemen untuk mengenali pengaruh penyusunan program, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan prosedur terhadap metode-metode evaluasi kinerja terhadap perilaku orang-orang didalam organisasi.

Melihat kondisi diatas mengindikasikan bahwa pengelolaan dana atau kegiatan Koperasi belum optimal dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Maka perlu dilakukan penelitian mengenai proses manajemen dalam mewujudkan implementasi strategi melalui penyusunan program, partisipasi dalam penyusunan anggaran dan menilai prosedur yang

digunakan apakah mempunyai pengaruh terhadap pencapaian kinerja Koperasi di kota Palu.

II. DESAIN DAN METODE PENELITIAN

2.1. Desain Penelitian

Dalam menetapkan desain penelitian, hal – hal yang perlu diperhatikan adalah Menetapkan tujuan dilakukannya penyelidikan. Dalam hal ini penyelidikan dilakukan dengan sasaran untuk mendeskripsi dan pengujian hipotesis; Penentuan tipe investigasi, dalam hal ini berhubungan dengan upaya membangun hubungan kausal antara variabel penyusunan program, partisipasi anggaran, prosedur dengan kinerja Koperasi. Tidak melakukan penarikan sampel karena mengambil keseluruhan populasi dengan metode sensus; Berhubungan dengan pengadaan simulasi diluar variabel pokok. Pada kenyataan variabel penelitian ini dapat dideteksi bahwa tipe variabel yang diteliti ada dua yaitu variabel eksogen (penyusunan program, partisipasi anggaran dan prosedur), sedangkan variabel endogen adalah kinerja Koperasi; Berhubungan dengan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan atas dasar bangun teori/konsep dimana dugaan adanya hubungan kausal masing-masing variabel telah teridentifikasi oleh kerangka konseptual yang jelas. Sehingga kategori contrived model dapat dipenuhi; Berhubungan dengan pengukuran dan ukuran variabel. Pada operasional variabel akan diuraikan secara khusus mengenai hal tersebut, mulai dari variabel penelitian, konsep variabel, indikator, satuan ukur dan skala pengukuran. Langkah selanjutnya adalah dilakukan pengkategorian terhadap masing-masing alternatif jawaban setiap kuesioner (bobot tertinggi = 5 dan terkecil=1) dengan skala Likers. Tahap selanjutnya adalah analisis data.

Dengan Operasional variabel dapat di lihat sebagai berikut :

Prosedur baik secara simultan maupun secara partial

Operasional	Variabel Penelitian	Indikator	Satuan Ukuran	Skala Ukur	Sumber Data
X ₁ Penyusunan Program	Proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan aktivitas dilandasi penyusunan program - Hubungan program dengan perencanaan strategik - Hubungan program dengan penyusunan anggaran - Koordinasi program dengan bagian-bagiannya - Penyusunan program memperhatikan program yang lain - Penyusunan program menetapkan rencana jangka panjang 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kesesuaian aktivitas dengan penyusunan program - Tingkat hubungan program dengan perencanaan strategik - Tingkat hubungan program dengan anggaran - Tingkat koordinasi program dengan bagian-bagiannya - Tingkat penyusunan program yang memperhatikan program yang lain - Tingkat penyusunan program yang menetapkan rencana 	Internal	Manajer
X ₂ Partisipasi anggaran	Keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran terhadap pusat pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> - Keikutsertaan dalam penyusunan anggaran - Kepuasan dalam penyusunan anggaran - Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran akhir - Mental budgeting dari penyusun anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat keikutsertaan dalam penyusunan anggaran - Tingkat kepuasan dalam penyusunan anggaran - Tingkat besarnya terhadap penetapan anggaran akhir - Tingkat mental budgeting dari penyusun anggaran 	Internal	Manajer
X ₃ Prosedur	Sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan mengikuti urutan tugas/pekerjaan - Kegiatan mengikuti proses manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pelaksanaan kegiatan mengikuti urutan tugas/pekerjaan - Tingkat pelaksanaan kegiatan mengikuti proses manajemen 	Internal	Manajer
Y Kinerja Koperasi	Perbandingan antara target yang direncanakan dengan realisasi yang diperoleh	Tujuan : <ul style="list-style-type: none"> - Hasil yang dicapai - Kesesuaian hasil dengan rencana Efisiensi : <ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan waktu - Pemanfaatan tenaga - Sumber dana Pertumbuhan Modal : <ul style="list-style-type: none"> - Modal dari Koperasi - Laba/Rugi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pencapaian tujuan - Tingkat pencapaian produktifitas - Tingkat Pertumbuhan Modal Koperasi 	Internal	Lembaga Koperasi-Koperasi

2.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Koperasi-Koperasi yang berada di kota Palu yang tersebar dalam 4 Kecamatan yaitu Palu Barat (29 Koperasi), Palu Timur (46 Koperasi), Palu Selatan (55 Koperasi) dan Palu Utara (11 Koperasi). Objek Penelitian berdasarkan Koperasi aktif sampai saat ini sebesar 141 Koperasi (Data dari Dinas Perindakop Kota Palu, Maret 2008). Seluruh populasi dijadikan obyek penelitian dan menggunakan penelitian sensus. Responden terpilih adalah manajer penanggungjawab Koperasi di setiap lembaganya.

2.3. Metode Analisis

Sebelum menganalisis dampak Implementasi strategi melalui penyusunan program, Partisipasi anggaran, dan

terhadap Kinerja Koperasi-Koperasi. maka digunakan Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Berpangkal pada fungsi Koperasi, secara teori telah dilaksanakan tapi pada penerapannya menghadapi beberapa kendala, salah satunya lemahnya control manejerial dari pihak-pihak yang berwenang. Berdasarkan data yang di peroleh dari Depirindakop pada Bulan Maret 2009, Koperasi yang aktif di kota Palu sejumlah 155 Koperasi. Setelah dilakukan survey dan pengumpulan data, diputuskan

hanya 61 Koperasi dijadikan responden dengan alasan Koperasi yang aktif dan bersedia memberikan data, dengan hasil penelitian sebagai berikut :

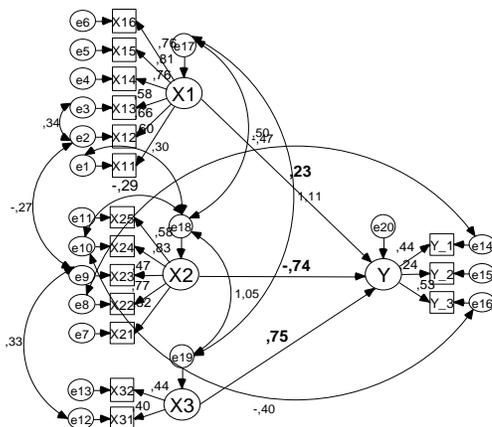
Tabel. 5.1. Deskriptif Objek Penelitian

No.	Wilayah	Jumlah	Keterangan
1.	Palu Barat	28 Koperasi	6 Koperasi yang aktif dan 22 Koperasi tidak aktif
2.	Palu Utara	13 Koperasi	6 Koperasi yang aktif, 7 Koperasi tidak aktif, dan Koperasi yang mengembalikan kuisioner 5 Koperasi
3.	Palu Selatan	68 Koperasi	31 Koperasi yang aktif, 23 Koperasi alamatnya tidak jelas dan 14 kopersi tidak beroperasi, totalnya 37 Koperasi tidak aktif
4.	Palu Timur	46 Koperasi	27 Koperasi yang aktif, 8 Koperasi tidak bersedia memberikan data dan 15 Koperasi alamat tidak jelas (tidak aktif)
	Total Koperasi menjadi Responden	61 Koperasi	

Sumber : Data Olahan, November 2009

Dari 61 Koperasi sebagai responden 60 Koperasi bergerak dalam usaha simpan pinjam dan hanya 1 Koperasi melakukan kegiatan konveksi. Hal ini mengindikasikan peluang usaha pemberian kredit sangat diminati oleh para anggota Koperasi di kota Palu.

3.2. Hasil Pengukuran Pengaruh Faktor Penyusunan Program, Partisipasi anggaran, dan Prosedur terhadap Kinerja Koperasi di kota Palu.



3.3. Interpretasi Pengukuran Konstrak.

Berpatokan pada nilai P (Probability) dianggap signifikan bila nilai $P \leq 0,05$, maka dari hasil pengukuran dibawah ini memberikan berikut :

- Variable Penyusunan Program (X1) tidak memiliki hubungan signifikan terhadap perolehan Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,501$).
- Varibel Partisipasi Anggaran (X2) memilki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,027$)
- Varibel Prossedur (X3) memilki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,00$)
- Sehingga hasil hipotesis di interprestasikan bahwa Hipotesis pertama dan hipotesis keempat ditolak sedangkan hipotesis kedua dan ketiga diterima.

Dari hasil perhitungan , menggambarkan besarnya pengaruh penyusunan program, partisipasi anggran dan prosedur terhadap kinerja koperasi di kota Palu. Diartikan sebagai berikut :

- Variable Penyusunan Program (X1) tidak memiliki pengaruh sebesar 0,234 terhadap perolehan Kinerja koperasi (Y) di kota Palu
- Varibel Partisipasi Anggaran (X2) memilki pengaruh sebesar -0,736 terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu
- Varibel Prossedur (X3) memilki pengaruh sebesar 0,753 terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,003$)
- Jadi pengaruh variable yang paling dominan terhadap kinerja koperasi adalah variable prosedur (besarnya pengaruh sebesar 0,0753).

3.4. Implikasi Manejerial

Berdasarkan hasil perhitungan yang menggambarkan bahwa variable penyusunan program tidak memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja koperasi di kota Palu. Bertentangan dengan teori dari Supriono (2001:43) yang menyatakan bahwa “penyusunan program merupakan proses pembuatan keputusan mengenai peran manajer pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan program atau bagian program,

sehingga program berisikan kegiatan pokok dalam mencapai tujuan organisasi yang merupakan perencanaan strategi". Hasil Pengamatan lapangan menggambarkan bahwa pada saat menentukan kegiatan dalam penyusunan program, setiap lembaga tidak mempertimbangkan skala prioritas kegiatan dan tidak melibatkan anggota dalam merancang kegiatan dalam program, sehingga dalam pencapaian tujuannya tidak tersosialisasi ke seluruh anggota dalam koperasi.

Variabel kedua yaitu partisipasi anggaran memiliki pengaruh terhadap pencapaian kinerja koperasi di Kota Palu. Sesuai dengan teori Mulyadi (2001:513) menyatakan bahwa "partisipasi anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi dan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Seperti dikatakan oleh Supriyono (2001:31) Bahwa prosedur menggambar secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan dilaksanakan, dihubungkan dengan manajemen, maka produser merupakan penjabaran tahap-tahap fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Supriyono,2001:31). Sehingga dalam melaksanakan implementasi strategi secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dilihat dari hasil penelitian mengenai pengaruh penyusunan program, partisipasi anggaran dan prosedur terhadap kinerja Koperasi di kota Palu, memberikan implikasi manajerial bahwa variabel prosedur mempunyai pengaruh yang paling dominan dari pada penyusunan program dan partisipasi anggaran. Hal tersebut adalah masuk akal karena prosedur telah melalui tahap pelaksanaan penyusunan program dan partisipasi anggaran. Kemudian tanpa pelaksanaan dari prosedur tidak akan berarti penyusunan program dan partisipasi anggaran. Dilihat dari pengaruh langsung prosedur sangat dominan tapi tidak terlepas dari kontribusi pengaruh tidak langsung penyusunan program dan partisipasi anggaran sehingga akan mempengaruhi total

pengaruh prosedur. Kenaikan pelaksanaan penyusunan program dan partisipasi anggaran akan mempengaruhi kenaikan prosedur pelaksanaannya. Seperti pada teori dari Wheelen & Hunger (2001:17) yang menyatakan bahwa untuk mewujudkan pencapaian kinerja dilakukan implementasi strategi melalui tahapan program, anggaran dan prosedur. Demikian pula dalam teori Anthony, Dearden & Bedford (1992:30) menyatakan bahwa dalam system pengendalian manajemen melalui empat tahapan, yaitu pemilihan program-program, penganggaran, operasi dan pengukur serta pelaporan dan analisis. Pada tahap operasi dan pengukuran di indikasikan sebagai prosedur sedangkan tahap pelaporan dan analisis adalah pencapaian kinerja. Sehingga sebelum masuk pada tahap ketiga yaitu prosedur, maka melalui tahap pemilihan program dan penyusunan anggaran.

Hal yang perlu diperhatikan dalam mempertahankan dan meningkatkan prosedur dengan melihat indikator dari prosedur yang dilakukan oleh koperasi tersebut yaitu :

1. Kegiatan yang dilaksanakan mengikuti urutan kerja yang telah ditentukan oleh masing-masing koperasi mengacu pada Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan aturan dari Departemen Koperasi.
2. Kegiatan yang dilaksanakan merupakan proses rangkaian manajemen dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Selain pengaruh prosedur yang paling dominan memberikan kontribusi pada kinerja koperasi di kota Palu, masih ada variabel diluar penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja koperasi. Dari hasil wawancara dan asumsi penulis menyangkut variabel sumber daya manusia, teknologi, distribusi pemasaran, komitmen organisasi dan kondisi ekonomi. Jika hal tersebut dapat dipenuhi dimungkinkan kinerja akan optimum karena dapat memenangkan persaingan di pasar.

IV. PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Variable Penyusunan Program (X1) tidak memiliki hubungan signifikan terhadap perolehan Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,501$). Variabel Partisipasi Anggaran (X2) memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,027$). Variabel Prosedur (X3) memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,00$). Sehingga hasil hipotesis di interpretasikan bahwa Hipotesis pertama dan hipotesis keempat ditolak sedangkan hipotesis kedua dan ketiga diterima.
2. Variable Penyusunan Program (X1) tidak memiliki pengaruh sebesar 0,234 terhadap perolehan Kinerja koperasi (Y) di kota Palu . Variabel Partisipasi Anggaran (X2) memiliki pengaruh sebesar -0,736 terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu.

Variabel Prosedur (X3) memiliki pengaruh sebesar 0,753 terhadap Kinerja koperasi (Y) di kota Palu ($P=0,003$). Jadi pengaruh variable yang paling dominan terhadap kinerja koperasi adalah variable prosedur (besarnya pengaruh sebesar 0,0753).

4.2. Saran

Disarankan pelaksanaan penyusunan program, partisipasi anggaran dan prosedur dalam proses pengendalian manajemen terhadap implementasi strategi perlu ditingkatkan, agar memperoleh kinerja yang optimum. Lakukan evaluasi secara terus menerus dan tingkatkan kinerja dengan melakukan pengembangan penelitian terhadap distribusi pemasaran, teknologi dan kondisi ekonomi. Selanjutnya diberikan sanksi hukum yang tegas terhadap pengawasan penggunaan dana koperasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden and Bedford.1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid I. Propinsi Sulteng : Binarupa Aksara.
- Anthony, Dearden and Bedford.1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid II. Propinsi Sulteng : Binarupa Aksara.
- Anthony, Dearden and Bedford.1987. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Lima.Terjemahan Agus Maulana. Propinsi Sulteng : Erlangga.
- Augusty Ferdinand. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Cooter, W.W. and Yuji Ijiri. 1994. *Dictionary For Accountants*. 6th Edition Pretice Hall Of Private Limited.
- Erida Mina Okada. 2001. *Trade-ins, Mental Accounting, and Product Replacement Decisions*. Journal Of Consumers Research Vol. 27.
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton dan Paul. 1995. *Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan) Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Propinsi Sulteng : Bumi Aksara.
- Gregoria Pramesti dan Roekhudin. 2001. *Analisis Korelasi antara Gaya Kepemimpinan dengan Penerapan Anggaran Partisipatif*. Tema Vol. 2 No. 1.
- Hair F. Joseph, Anderson E, Rolph Tatham & roland Black C. William. 1998. *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*. By. Pretice Hall, Inc.
- Harun Al-Rasyid, 1998. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : LP3E Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran.
- Hasyim. M. Nur. 2001. *Pengaruh Pelaksanaan dan Pengendalian Anggaran Terhadap Peran Leader dalam Penyusunan Anggaran Operational Pada PT Caltex Pacific Indonesia*. Bandung : Tesis Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Kennis Izzettin. Oktober 1978. *Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Permormance*. The Accounting Review, Vol. LIV.

- Komarudin, 1989. *Manajemen – Teori dan Praktek*. Bandung : Sinar Baru.
- Andi Matuladda. 1997. *Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja pada Perusahaan Industri Besar di Kota Madya Palu*. Bandung : Tesis Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- M. Natzir. 1999. *Metode Penelitian*. Propinsi Sulteng : Ghalia Indonesia.
- M. Rawan Raharjo. 2002. *Jurnal Bisnis & ekonomi Politik, Vol. 5 Nomor 2*. Jakarta : INDEF .
- Murray Dennis. 1990. *The Performance Effects of Participative Budgeting : An Integration of Intervening and Moderating Variables*. Printed in USA : Behavioral Research In Accounting, Vol. 2.
- Nirwana SK. Sitepu. 1994. *Analisis Jalur*. UPT Jurusan Statistik. Bandung : Fakultas MIPA Universitas Padjadjaran.
- Pandji Anoraga dan Djoko Sudantoko. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan dan Usaha Kecil*. Propinsi Sulteng : Rineka Cipta.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 3/2/PBI/2001 *Jurnal Bisnis & ekonomi Politik*, Volume 5 Nomor 2, Juli 2002, Jakarta : INDEF
- Program Pemulihan Keberdayaan Masyarakat. 2002. *Laporan Tahunan*. Propinsi Sulteng.
- Rachmady Dj. Kaoy. Agustus 2001. *Pedoman Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Keuangan*. Propinsi Sulteng : Koperasi.
- Ratna Dewi. 2000. *Hubungan Proses Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Keuangan dengan analisis Early Warning System pada perusahaan Asuransi Jiwa di Kota Madya Makasar*. Bandung : Tesis Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Propinsi Sulteng : Salemba Empat.
- Singarimbun dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Propinsi Sulteng : Penerbit LP3ES.
- Steers, M. Richard. 1995. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Terjemahan Magdalena Jamin. Propinsi Sulteng : Erlangga.
- Sugiono. 2002. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Supriyono dan Muladi. 2001. *Akuntansi Manajemen 3 Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta :BPFE.
- Uma Sekaran. 2000. *Research Methods For Business. A Skill Building Approach Edisi 3rd*. USA.
- Wheelen L. Thomas, Hunger J David. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.