

Pengaruh Karakteristik Anggaran terhadap Rentabilitas Ekonomis pada Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Buton, Sulawesi Tenggara

Husin

Fakultas Ekonomi Universitas Haluolelo Kendari

Abstract: Purpose of research expected to know empirical evidence about there or there is no there are influence signifikan between budget characteristic to economic rentability at Koperasi Unit Desa (KUD) in Kabupaten Buton. Analytical method applied in this research is Path Analysis to know budget characteristic influence as independent variable with elements that is accurate Participation of Compilation (X1), Level Of Clarity (X2), Feedback (X3) and Level Of Difficulty (X4) to economic rentability. Result of calculation inferential line analysis that budget characteristic influential signifikan with economic rentability of Koperasi Unit Desa (KUD) in Kabupaten Buton.

Keywords: budget characteristic, economic rentability

Sasaran pelaksanaan pembangunan yang diselenggarakan oleh pemerintah Indonesia adalah untuk meletakkan landasan pembangunan yang kukuh, kuat guna pencapaian cita-cita bangsa, yaitu masyarakat yang adil dan makmur.

Pada prinsipnya setiap pembangunan memerlukan usaha dan perhatian serius dan seksama agar mencapai target yang diinginkan sebagai usaha yang terus dilakukan secara kongkrit oleh pemerintah, antara lain menggalakkan penerimaan ekspor non migas. Hal ini tujuannya untuk mengurangi ketergantungan ekonomi Indonesia kepada ekspor migas.

Kadaan seperti sekarang ini setiap badan usaha yang didirikan sangat penting melakukan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam mengoptimalkan laba dengan memperhatikan kelangsungan hidup usaha dalam situasi globalisasi bisnis.

Salah satu pelaku ekonomi yang dimaksud adalah sektor koperasi yang menjadi milik dari kebanyakan masyarakat Indonesia yang biasa sekarang dikenal dengan nama Koperasi Fungsional dan Koperasi Unit Desa (KUD).

Dalam kenyataan di negara Indonesia, perhatian pemerintah dalam kegiatan perekonomian di sektor koperasi masih tampak jelas; wujud nyata perhatian pemerintah dalam urusan koperasi adalah diserahkan kepada menteri koperasi dan pengusaha kecil, yang bertugas membimbing, mengawasi, memberikan perlindungan dan fasilitas kepada koperasi. Ninik Widiyanti (1988), menjelaskan kegiatan pemerintah terhadap koperasi antara lain:

- Bimbingan diberikan dengan maksud untuk menciptakan iklim dan kondisi seumumnya yang memungkinkan koperasi akan tumbuh dan berkembang antara lain dengan jalan penyuluhan.
- Pengawasan diberikan dengan maksud untuk mengamankan dan menyelamatkan kepentingan bagi perkumpulan koperasi itu sendiri maupun guna kepentingan pihak lain.
- Perlindungan dengan maksud ditujukan:
 - Menyelamatkan dan mengamankan kepentingan koperasi.
 - Menghindarkan penyalahgunaan, dan
 - Menetapkan ketentuan-ketentuan tersendiri dalam bidang tata niaga dan distribusi dengan tujuan untuk memungkinkan perkembangan koperasi.

Alamat Korespondensi:

Husin, Jurusan Akuntansi Universitas Haluolelo Kendari Sulawesi Tenggara Jl. H.E.A. Mokodampit No. 1 Kendari

- Fasilitas berupa:
 - Berupa uang, barang atau jasa;
 - Keringanan Bea Materai;
 - Persamaan nilai pembukuan perkumpulan koperasi dengan badan-badan lainnya;
 - Kebijakan tersendiri tentang perkreditan termasuk syarat-syarat kredit yang mudah dan ringan;
 - Keringanan pajak.

Perhatian pemerintah ini dengan maksud untuk melaksanakan pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945, yang kemudian pelaksanaan secara teknik diatur dalam bentuk Undang-Undang atau peraturan-peraturan yang dijabarkan lebih terinci. Sebagai wujudnya terus disempurnakan sesuai perkembangan keadaan dengan undang-undang tentang perkoperasian baru Nomor 25 tahun 1992 yang disahkan tanggal 21 Oktober 1992.

Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat ditinjau dari sudut perusahaan dengan usaha mendorong peningkatan efisiensi, maka manajemen dituntut dan diperlukan kejeliannya untuk mencari alternatif teknik-teknik akuntansi manajemen yang mampu meningkatkan efisiensi adalah anggaran.

Bagi usahawan atau manajer sebagai pengolah dalam mengembangkan pencapaian tujuan usaha perlu memperhatikan anggaran sebagai salah satu aspek penting dalam usaha pengendalian yang mempunyai hubungan dengan prestasi tim manajemen itu sendiri.

Tanggung jawab yang sudah semakin besar dari unsur staf dan unsur pelaksana mengharuskan tim manajemen memiliki prestasi kerja yang positif dari tim manajemen serta memenuhi tanggung jawabnya. Positif atau negatifnya perasaan seseorang terhadap pekerjaannya merupakan perwujudan tim manajemen Koperasi Unit Desa (KUD) terhadap rentabilitas ekonomis melalui kemampuan menggunakan (mengelola) modal dalam memperoleh laba atau Sisa Hasil Usaha (SHU).

Dalam pelaksanaan anggaran mempunyai karakteristik untuk dapat dinilai, yaitu antara lain partisipasi, tingkat kejelasan, dan umpan balik yang dapat memberikan nilai strategis atau tidak untuk organisasi.

Pelaksanaan karakteristik anggaran yang baik akan membawa beberapa keuntungan yaitu: (1) memberikan pengaruh yang sehat pada kepentingan inisiatif, moral dan antusiasme, (2) memberi hasil suatu rencana yang lebih baik karena adanya kombinasi

pengetahuan dari beberapa individu, (3) dapat meningkatkan kerjasama antar departemen dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang yang respek pada sasaran dan pertimbangan lainnya. Berdasarkan hal ini, maka karakteristik anggaran dapat digunakan sebagai variabel independen dalam penelitian. Variabel rentabilitas ekonomis yang dijadikan variabel dependen pada penelitian ini adalah kemampuan didalam mengelola modal untuk memperoleh Sisa Hasil Usaha.

Kedua variabel karakteristik anggaran dan rentabilitas ekonomis pada penelitian ini dijadikan fokus penelitian dengan objek tim manajemen Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Buton, Dimana dalam pelaksanaan yang menjadi alat pengendalian kegiatan adalah Koperasi Unit Desa (KUD) di mana pengelolannya dituntut pertanggungjawaban keuangan. Dari kedua pertimbangan tersebut, maka Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Buton terpilih menjadi objek penelitian.

Penyusunan anggaran jika dilakukan sesuai dengan karakteristik anggaran pada setiap tim manajemen, maka akan dapat dinilai rentabilitas ekonomis. Rentabilitas ekonomis merupakan tujuan yang ingin dicapai. Karakteristik anggaran seperti yang dikemukakan oleh Izzettin Kennis (1979), bahwa karakteristik anggaran yang dilaksanakan tersebut adalah sebagai berikut:

- *Budgetary Participation* (Partisipasi Penyusunan Anggaran).
- *Budget Goal Clarity* (Kejelasan Sasaran Anggaran).
- *Budgetary feedback* (Umpan Balik Anggaran).
- *Budgetary Evaluation* (Penilaian Anggaran).
- *Budget Goal Difficulty* (Tingkat Kesulitan Anggaran).

Koperasi sebagai badan usaha pelaksanaan tugas pengurus ada beberapa masalah khusus yang mendasak untuk dipecahkan, yaitu masalah pengaruh penyusunan anggaran dengan memperhatikan karakteristiknya dengan rentabilitas ekonomis; yang menurut Bambang Riyanto (1995:36) menyatakan bahwa "Rentabilitas Ekonomis adalah kemampuan suatu perusahaan dalam memperoleh laba. Ini dapat digunakan sebagai alat ukur efisiensi penggunaan modal dalam koperasi yang bersangkutan. Pendekatan pemecahan masalah yang digunakan untuk menganalisis

pengaruh antara karakteristik anggaran dengan rentabilitas ekonomis, maka digunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruhnya sehingga dapat dianalisis.

Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan uraian pada kerangka pemikiran yang telah dinyatakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah: Terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik anggaran dengan rentabilitas ekonomis pada Koperasi Unit Desa di Kabupaten Buton.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei Eksplanatori: Menurut Singarimbun dan Effendi (1989) metode ini memberikan jawaban atas masalah yang dihadapi dengan menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengajuan hipotesis. Survei dilaksanakan dengan maksud untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis berdasarkan data tentang pengaruh karakteristik anggaran yang menjadi objek penelitian.

Populasi

Penelitian ini merupakan penelitian empirik yang akan menguji hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, dengan demikian menggambarkan hubungan kausal antara karakteristik penyusunan anggaran dengan rentabilitas ekonomis. Penelitian dilakukan di organisasi Koperasi Unit Desa di Kabupaten Buton, Propinsi Sulawesi Tenggara.

Satuan pengamatan (populasi) yang menjadi sasaran penelitian ini adalah tim manajemen KUD Kabupaten Buton yang bertanggungjawab dalam penyusunan anggaran, dari unsur staf dan unsur pelaksana dalam kegiatan operasional Koperasi Unit Desa. Satuan analisisnya adalah setiap KUD di Kabupaten Buton.

Sampel

Pengambilan sampel dilakukan sebanyak 20 mungkin sehingga semua Koperasi Unit Desa anggota populasi yang ada disampel, frame dikirim

kuesioner, hal ini juga menjaga kemungkinan yang berakibat tidak cukupnya sampel untuk menyimpulkan kondisi populasi. Keadaan-keadaan tersebut misalnya pengisian kuisisioner yang tidak lengkap, kuisisioner diisi oleh orang yang tidak berhak untuk melakukannya, hal ini tidak boleh terjadi, mengingat kuisisioner yang diajukan mengenai pendapat seorang terhadap pekerjaan yang dilakukan sehubungan dengan tanggung jawab sebagai penyusun anggaran.

Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan cara penelitian langsung kepada sampel yang diteliti. Pertanyaan yang diteliti mengenai keberadaan anggaran dan karakteristik anggaran. Responden yang dituju untuk setiap tim manajemen KUD yang terpilih adalah yang bertanggung jawab langsung dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan anggaran untuk mengukur rentabilitas ekonomis.

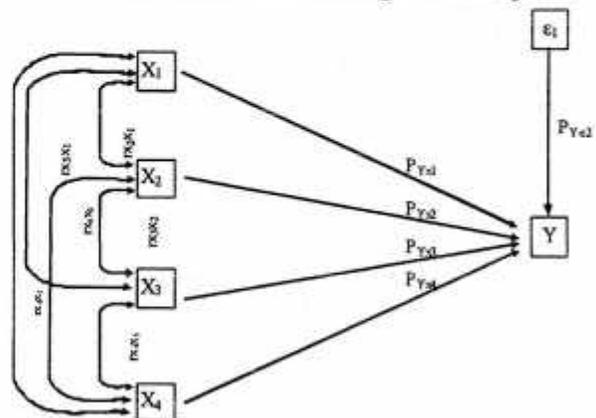
Data primer diperoleh dari responden tersebut secara langsung melalui wawancara atau *review* secara bebas dengan menggunakan pedoman kuisisioner (kuisisioner terstruktur) yang dirancang sedemikian rupa dengan rancangan uji statistiknya.

Model Pengujian Hipotesis

Model yang digunakan untuk mempelajari bagaimana variasi dari variabel karakteristik anggaran mempengaruhi variabel rentabilitas ekonomis yang dihasilkan dengan keberadaan anggaran adalah:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, \epsilon)$$

Menentukan struktur hubungan analisis jalur:



Gambar 2. Struktur Hubungan Antar variabel

Gambar Struktur *Path Analysis* di atas memperlihatkan pengaruh variabel partisipasi yang dinyatakan dengan X_1 , kejelasan sasaran yang dinyatakan dengan X_2 , umpan balik dan evaluasi yang dinyatakan dengan X_3 , dan tingkat kesulitan yang dinyatakan dengan X_4 terhadap rentabilitas ekonomis yang dinyatakan dengan (Y). Gambar di atas juga mengisyaratkan bahwa variabel Y bukan hanya dipengaruhi oleh X_1, X_2, X_3, X_4 , tetapi ada variabel lain yang ikut mempengaruhi yang dinyatakan dengan I (variabel yang tidak diukur atau diteliti).

Diharapkan hasil penelitian menunjukkan bahwa A_1 sampai dengan A_4 adalah positif lebih besar dari nol.

Pengolahan Data Hasil Penelitian

Data hasil penelitian dalam tabel induk diolah dengan menggunakan Seri Program Statistik (*Excel*) dan dibantu dengan program *Microstat*.

Peralatan Analisis

$$RE = \frac{SHU}{Total\ Modal}$$

Operasionalisasi Variabel

Untuk menjelaskan kedudukan data dan informasi dalam penelitian ini dipandang perlu untuk melakukan operasionalisasi variabel beserta indikator-indikatornya. Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas berupa karakteristik anggaran terhadap variabel tidak bebas adalah rentabilitas ekonomis dan variabel mengenai keberadaan anggaran variabel karakteristik anggaran terdiri dari X_1 adalah partisipasi anggaran, variabel X_2 adalah kejelasan sasaran anggaran, variabel X_3 adalah umpan balik dan evaluasi anggaran, variabel X_4 adalah tingkat kesulitan anggaran. Variabel rentabilitas ekonomis adalah variabel Y .

Partisipasi anggaran adalah keikutsertaan tim manajemen dalam penyusunan anggaran dan berpengaruh dalam penentuan sasaran anggaran pusat pertanggungjawaban. Sampai sejauhmana partisipasi tim manajemen dalam penentuan sasaran anggaran-

nya dapat diidentifikasi dari petunjuk atasan dalam penentuan sasaran anggaran, disertakan suara tim manajemen dalam penyusunan anggaran, keluwesan kepada tim manajemen dalam penetapan sasaran anggarannya, persetujuan oleh atasan mengenai usulan anggaran sebelum diterapkan.

Kejelasan sasaran anggaran adalah penentuan sasaran anggaran telah dinyatakan spesifik, jelas dan dapat dimengerti oleh tim manajemen yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya. Sampai sejauh mana kejelasan sasaran anggaran diterapkan dapat diidentifikasi dari sasaran anggaran yang spesifik, di dalam penentuan sasaran anggaran merupakan tanggung jawab bagiannya.

Umpan balik anggaran adalah mengkomunikasikan informasi kembali kepada pelaksana anggaran pada saat anggaran dilaksanakan dan setelah realisasi anggaran diselesaikan. Seberapa jauh keberadaan umpan balik ini dapat diidentifikasi dari penyelenggaraan komunikasi informasi umpan balik kepada tim manajemen pelaksana anggaran apakah terdapat selisih anggaran, tindakan perbuatan yang dilakukan tim manajemen pelaksana untuk mencapai sasaran anggaran.

Evaluasi anggaran adalah penilaian terhadap selisih anggaran yang dapat ditelusuri kembali pada tim manajemen pelaksana anggaran. Seberapa jauh keberadaan penilaian anggaran dapat diidentifikasi dari pengguna anggaran dalam memulai kegiatan tim manajemen pelaksana, tim manajemen Koperasi Unit Desa dapat menjelaskan dan mempertanggungjawabkan selisih anggaran, ketidakpuasan atasan terhadap penjelasan selisih anggaran, atasan selalu memberitahukan mengenai penempatan kegiatan tim manajemen pelaksana disesuaikan dengan sasaran anggaran, ketidakpuasan atasan mengenai anggaran yang tidak pernah tercapai, komentar atasan mengenai selisih anggaran yang bernilai besar.

Tingkat kesulitan anggaran adalah sasaran anggaran yang telah ditetapkan memungkinkan untuk dicapai aparat pelaksana, mengenai keberadaan anggaran dapat diidentifikasi keseriusan yang besar dalam mencapai sasaran anggaran, kesukaran yang tinggi untuk mencapai sasaran anggaran, diperlukan

tingkat keahlian dan kecakapan dalam mencapai sasaran anggaran. Pencapaian sasaran anggaran dapat dicapai jika kesulitan yang dihadapi dapat diatasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis* (Analisis Jalur) untuk mengetahui pengaruh karakteristik anggaran sebagai variabel bebas dengan elemen-elemen yang diteliti Partisipasi Penyusunan (X_1), Tingkat Kejelasan (X_2), Umpan Balik (X_3) dan Tingkat Kesulitan (X_4) terhadap rentabilitas ekonomis yang dapat dilihat pada kemampuan koperasi menggunakan modal untuk memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU).

Hasil perhitungan analisis jalur pada pengaruh karakteristik anggaran yang terdiri dari X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 secara bersama-sama baik langsung maupun tidak langsung terhadap rentabilitas ekonomis (Y) dengan menggunakan indikator rentabilitas ekonomis adalah sebesar 0,995821. Untuk membuktikan berpengaruh dengan tidak berpengaruh digunakan alat pembandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} , hasil menunjukkan F_{tabel} lebih besar dari F_{hitung} ($F_{tabel} = 3,33 < F_{hitung} = 297,237505$) berarti secara bersama-sama berpengaruh signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa jika karakteristik anggaran yang baik akan memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD. Secara parsial pengaruh dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh antara X_1 terhadap Y baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,753704. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, maka dibandingkan antara T_{tabel} dan T_{hitung} , dimana T_{tabel} sebesar 1,771 lebih kecil dari T_{hitung} 41,14225165 berarti terdapat pengaruh yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini Jika partisipasi penyusunan anggaran baik, maka akan memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD.
- Pengaruh antara X_1 terhadap Y baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,000293. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, maka dibandingkan antara T_{tabel} dan T_{hitung} , dimana T_{tabel} sebesar 1,771, sementara T_{hitung} tidak terdefinisi berarti tidak terdapat pengaruh

yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini walaupun jelas tingkat kejelasan tidak memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD.

- Pengaruh antara X_1 terhadap Y baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,234529. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, maka dibandingkan antara T_{tabel} dan T_{hitung} , dimana T_{tabel} sebesar 1,771, sementara T_{hitung} tidak terdefinisi berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini walaupun ditingkatkan umpan balik tidak memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD.
- Pengaruh antara X_4 terhadap Y baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,007295. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, maka dibandingkan antara T_{tabel} dan T_{hitung} , dimana T_{tabel} sebesar 1,771, lebih besar dari T_{hitung} 1,11331633 berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini walaupun dinaikan tingkat kesulitan tidak memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD.

KESIMPULAN

Pengaruh karakteristik anggaran sebagai variabel bebas dengan elemen-elemen yang diteliti Partisipasi Penyusunan (X_1), Tingkat Kejelasan (X_2), Umpan Balik (X_3) dan Tingkat Kesulitan (X_4) terhadap rentabilitas ekonomis yang dapat dilihat pada kemampuan perusahaan menggunakan modal untuk memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU).

Hasil perhitungan analisis jalur pada pengaruh karakteristik anggaran yang terdiri dari X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 secara bersama-sama baik langsung maupun tidak langsung terhadap rentabilitas ekonomis (Y) adalah sebesar 0,995821. Untuk membuktikan berpengaruh dengan tidak berpengaruh digunakan alat pembandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} , hasil menunjukkan F_{tabel} lebih besar dari F_{hitung} ($F_{tabel} = 3,33 > F_{hitung} = 297,237505$) berarti secara bersama-sama berpengaruh signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa jika karakteristik anggaran yang baik memperbaiki tingkat rentabilitas modal sendiri KUD, berarti berpengaruh

signifikan antara karakteristik anggaran dengan rentabilitas ekonomis KUD yang menjadi responden di Kabupaten Buton. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik anggaran X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 memiliki implikasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap Y (rentabilitas ekonomis) KUD responden, artinya bahwa semakin baik pelaksanaan karakteristik anggaran KUD responden, maka semakin baik rentabilitas ekonomis KUD responden, dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Secara parsial yang berpengaruh hanya variabel partisipasi anggaran (X_1) dengan rentabilitas ekonomis (Y) baik langsung maupun tidak langsung adalah sebesar 0,753704. Untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh, maka dibandingkan antara T_{tabel} dan T_{hitung} , dimana T_{tabel} sebesar 1,771 lebih kecil dari T_{hitung} 41,14225165 berarti terdapat pengaruh yang signifikan baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini jika partisipasi penyusunan anggaran baik, maka akan memperbaiki tingkat rentabilitas ekonomis KUD, sedangkan lainnya X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap Y tidak berpengaruh.

DAFTAR RUJUKAN

- Anonim. 1984. Pedoman Pelaksanaan Instruksi Presiden RI. No. 4 Tahun 1984 *Tentang Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Unit Desa (KUD)*.
- . 1992. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 *Tentang Perkoperasian*, UPT – Penerbit dan KKBM Ikopin, Bandung.
- Anthony, Robert, N., and James, S.R. 1989. *Accounting Text And Cases*, Eight Edition, Homewood Illionis; Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, Robert, N., and Jhon, D., and Norton, M.B. 1984. *Management Control System*, Fifth Edition, Homewood Illionis; Richard D. Irwin, Inc.
- Anastasia, A. 1991. "Psychological Testing" Dalam Metode Penelitian Survei, Masri Singarimbun, Jakarta LP3S.
- Arifin, C. 1984. *Perkoperasian Indonesia*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Bambang, R. 1995. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Becker, Selwyn, W., and David, G., Jr. 1978. "Budgeting and Employe Behavior", dalam Reading in Cost Accounting Budgetting and Control., 5 th Edition, Cincinanti, Ohio: South Western Publishing Co.
- Becker, Selwyn, W., and David, G., Jr. 1978. "Budgeting and Employe Behavior", Accounting And Its Behavioral Implications, ED William J. Burns, Jr and Don't Decoster, New York; Mc Graw-Hill book company.
- Brownel, P. 1984. "Participation in Budgeting Participation and Locus of Control", The Accounting Review, October.
- Bryan, J.F., and E.A. Locke. 1952. *The Impact of Budgets on People*, New York: Controllership Foundation, Ithaca, New Jersey.
- Carol, S.J., and H.L. Tosi. 1970. "Goal Chracteristics and Personality Factor in A Management By Objectives Program", Science, September.
- Chalos, P., and S. Haka. 1990. "Participative Budgeting and Managerial Performance", Decision Sciences.
- Fremgem, J.M. 1988. "Accounting for Managerial Analysis", Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Freeman, Robert, J., craig, D. Shouder, and Edward, S.L. 1988. "Governmental and Nonprofit Accounting: Theory and Practice", Third Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Garrison, and Ray, H. Managerial Accounting. 1985. "Concept for Planning, Control, Decision Making. Texas: Business Publication, Inc.
- Helkamp, and John, G.H. 1990. *Managerial Accounting*. Second Edition, New York : John Willey & Sons.
- Hofstede, G.H. 1967. *The Game of Budget Control*. Assen Van Gorum.
- Hoopwood, A. 1974. *Accounting and Human Behavior*, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Jakhotiya, G.P. 1990. *Budgeting Control*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- Kennis, I. 1979. "Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance", The Accounting Review, October.
- Kren, L. 1992. "Budgetary Participation and Managerial Performance", The Accounting Review, July.
- Lieata, Michael, P., Robert, H.S., and Robert, B.W. 1986. "A Note on Participation in Budgeting and Locus of Control", The Accounting Review, January.
- Mahoney, T.A., T.H., Jerdee, and S.J. Carrol 1963. *Development of Managerial Performance A Research Approach*. Southwestern Publishing.
- Munawir, S. 1995. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Ninik Widiyanti, Y.W. Sunindhia. 1988. *Koperasi dan Perkoperasian Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara.

