

## FUNGSI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENUNJANG KEBERHASILAN PENGELOLAAN DANA BUMN

Oleh : Drs. Nugraha Lili Nujiana

*Rendahnya kinerja keberhasilan pengelolaan dana BUMN, seperti ditunjukkan oleh ROA yang hanya 2,56% pertahun sesungguhnya tidak sesuai dengan tuntutan reformasi yang saat ini sedang berkembang. Untuk itu administrasi keuangan (financial management) menawarkan konsep sistem pengendalian manajemen (mangement control system) sebagai konsep yang bermakna sebagai suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi/ perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Optimalnya pelaksanaan konsep ini diyakini akan mampu menunjang keberhasilan pengelolaan dana BUMN. Dan hal ini pada giliran berikutnya akan sejalan prinsip-prinsip Good Corporate Governance yang telah dicanangkan Kantor Menteri Negara BUMN selama ini.*

### Pendahuluan

Di Indonesia, dewasa ini muncul kecenderungan yang menghendaki adanya perubahan dalam pengelolaan negara yang lebih transparan, efisien dan sekaligus memiliki pertanggungjawaban terhadap publik. Sektor negara dan aparaturnya dituntut untuk mampu mengelola negara, termasuk di dalamnya kekayaan negara yang dikuasainya melalui sejumlah Badan Usaha Milik Negara dengan prinsip-prinsip transparansi, efisiensi dan akuntabilitas. Tuntutan ini semakin menguat, sebagai reaksi atas kenyataan buruknya kinerja birokrasi Indonesia yang belum profesional dan seringkali kurang berfihak kepada masyarakat, selain juga tidak bersih dari penyakit birokrasi, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme<sup>1</sup>.

Kondisi ini, ternyata dirasakan juga pada pengelolaan perusahaan milik negara (BUMN), yang tampak lebih terbuka kepada publik, terutama pada saat terjadi krisis ekonomi. Banyak BUMN yang dikelola secara tidak sehat dan jauh dari prinsip-prinsip *good corporate governance*<sup>2</sup>. Sebagai contoh, pada

---

Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas KKN.

<sup>2</sup>Istilah *good corporate governance*, sampai dengan saat ini belum ada padanannya dalam Bahasa Indonesia yang dianggap tepat. Dan dalam tulisan ini konsep ini dipergunakan dengan merujuk kepada makna pengelolaan perusahaan yang baik, artinya perusahaan dikelola secara efisien dan efektif serta sekaligus memiliki pertanggung jawaban (*accountability*) kepada para pemegang saham (*stock holders equity*) dan masyarakat luas pada umumnya (Soebagio, dkk., 1999 : 30-31) dan (Dibyso Sumantri, 2000 : 16).

---

<sup>1</sup>Kuatnya tuntutan ini salah satunya jugadibuktikan dengan adanya TAP MPR RI No.XI Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas KKN, serta

tahun 1998, dari 159 BUMN, dengan ribuan anak perusahaannya, yang diperkirakan menguasai asset sebesar Rp. 461,5 triliun hanya mampu meraih keuntungan sebesar 11,8 triliun, atau mencapai *return on asset* (ROA) hanya sebesar 2,56%<sup>3</sup>, angka yang sangat kecil jika dibandingkan dengan bunga deposito bank saat itu. Padahal dengan volume dan ragam sektor, yang hampir terdapat pada seluruh sektor perekonomian mulai dari perbankan, manufaktur, perdagangan, pos dan telekomunikasi, listrik, jasa, dan konstruksi, BUMN hampir dipastikan memiliki pengaruh yang nyata terhadap perekonomian Indonesia (Rubaya, 1995 : 6-9). Apalagi ditambah dengan banyaknya fasilitas yang diberikan kepada sektor ini, tentu adanya tuntutan akan pengelolaan kekayaan negara yang sesuai dengan prinsip-prinsip transparansi, efisiensi dan akuntabilitas sangatlah tepat.

### ***Good Corporate Governance sebagai Prinsip Pengelolaan BUMN***

Menanggapi tuntutan tersebut, Kantor Menteri Negara BUMN berupaya merespon, dengan melakukan kajian dan sekaligus merencanakan untuk mengimplementasikan konsep *good corporate governance*. Konsep ini pada prinsipnya ingin membangun BUMN sebagai lembaga bisnis yang profesional serta bersih dari praktek-praktek bisnis yang inefisiensi, sekaligus memiliki keterbukaan dan pertanggungjawaban kepada publiknya (Diby Sumantri, 2000 : 16). Sebab sampai dengan saat ini diindikasikan masih banyak BUMN yang dikelola jauh dari prinsip-prinsip bisnis

yang profesional. Sehingga fungsi BUMN yang seharusnya menjadi penopang pemerintah dalam peningkatan pelayanan kepada publik, justru seringkali menjadi beban pemerintah<sup>4</sup>.

Dalam ilmu administrasi negara, upaya peningkatan pengelolaan badan usaha milik negara sejalan dengan adanya tuntutan publik yang menghendaki adanya perubahan pada sektor negara. Agar sektor negara dan aparaturnya menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengelola asset negara untuk kepentingan publiknya. Dengan mengutip pendapat Metcalfe (1994 : 173-175), dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi akibat perubahan yang melanda masyarakat dunia, maka administrasi negara juga telah mengalami proses perubahan dalam paradigma, model pendekatan, metode dan teknik operasionalnya serta telah menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di lapangan yang terus berubah, salah satunya melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen modern khususnya ilmu administrasi keuangan (*financial administration*).

Penerapan prinsip-prinsip manajemen ini, sesungguhnya sejalan dengan kebutuhan para manajer (pengelola) BUMN itu sendiri dalam memecahkan berbagai kerumitan yang dihadapinya, baik yang datangnya dari kondisi eksternal maupun internal perusahaan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen akan menjadi alat bantu bagi manajer dalam mengambil keputusan yang dianggap terbaik bagi perusahaannya

<sup>3</sup>Jumlah tersebut belum termasuk yang ada di departemen dan lembaga pemerintah seperti pemerintah daerah dan BUMD (Info Bisnis, Edisi 60/ Tahun III September 1998).

<sup>4</sup>Harian Umum Republika Tanggal 19 April 2000 dan Majalah Info Bisnis, Edisi 60/ Tahun III/ September, 1998

Pengelolaan BUMN sebagaimana perusahaan lainnya, pada hakekatnya adalah berhadapan dengan berbagai resiko ketidakpastian (*uncertainty*) di masa yang akan datang. Salah satu tugas utama para manajer adalah bagaimana mengelola ketidakpastian menjadi satu peluang bagi keberhasilan perusahaan. Untuk itu manajer akan dihadapkan kepada kebutuhan informasi yang menggambarkan data signifikan, sehingga akan menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan terbaik yang diambil oleh para manajer tersebut pada saat sekarang maupun yang akan datang. Selain itu, informasi juga akan mengurangi ketidakpastian yang seringkali menghambat manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Gantt dan juga Emerson (dalam Heckert, 1990 : 5-6) menyatakan bahwa sangat tidak layak dan tidak ada tempat bagi para pimpinan/manajer yang hanya mengandalkan ramalan serta perasaan dalam pengambilan keputusannya. Untuk itu pimpinan/manajer yang baik hendaknya mengetahui dan mampu memanfaatkan sistem yang dikembangkan manajemen modern, dalam mengarahkan dan mengendalikan operasi perusahaan yang jauh lebih luas dari jangkauan perorangannya. Sehingga tidak diragukan lagi bahwa pimpinan yang telah diberi informasi sebaik-baiknya, berada pada posisi yang terbaik dalam mengambil tindakan positif yang dapat membantunya mengelola perusahaan secara menguntungkan.

Manajemen modern dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan telah menawarkan konsep yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Sistem ini merupakan kegiatan dan strategi pencapaian tujuan dengan mempengaruhi dan mengendalikan semua orang dalam organisasi tersebut untuk secara

bersama-sama mengimplementasikan tujuan organisasi dalam masing-masing bagiannya secara efektif dan efisien (Anthony and Reece, 1999 : 857). Dikarenakan yang dikendalikan itu adalah manajer pada masing-masing bagian atau jenjang manajerial, maka dalam hal ini para manajer telah menjadi titik-titik pusat pengendalian manajemen.

Lebih lengkap dalam buku lain, Anthony, dkk. (1992 : 11) menegaskan bahwa dalam sistem pengendalian manajemen, setiap tingkatan manajer telah membuat rencana tujuannya masing-masing, serta sekaligus bagaimana mengendalikan dan menggerakkan sumber daya yang dimilikinya sampai dengan bagaimana mengukur hasil yang telah dicapainya. Implementasi konsep sistem pengendalian manajemen ini akan memfokuskan seluruh prosesnya pada setiap pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*), sebagai unit-unit organisasi yang ada dalam struktur organisasi perusahaan. Melalui laporan keuangan baik yang bersifat reguler atau akhir tahun yang disampaikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut maka dapat diukur sampai sejauh mana efisiensi pengelolaan dananya .

### **Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Pengelolaan perusahaan termasuk bagi BUMN pada hakekatnya adalah berhadapan dengan berbagai resiko ketidakpastian (*uncertainty*) di masa yang akan datang. Salah satu tugas utama para manajer adalah bagaimana mengelola ketidakpastian menjadi satu peluang bagi keberhasilan perusahaan. Untuk itu manajer akan dihadapkan kepada kebutuhan informasi yang menggambarkan data signifikan tentang perusahaan.

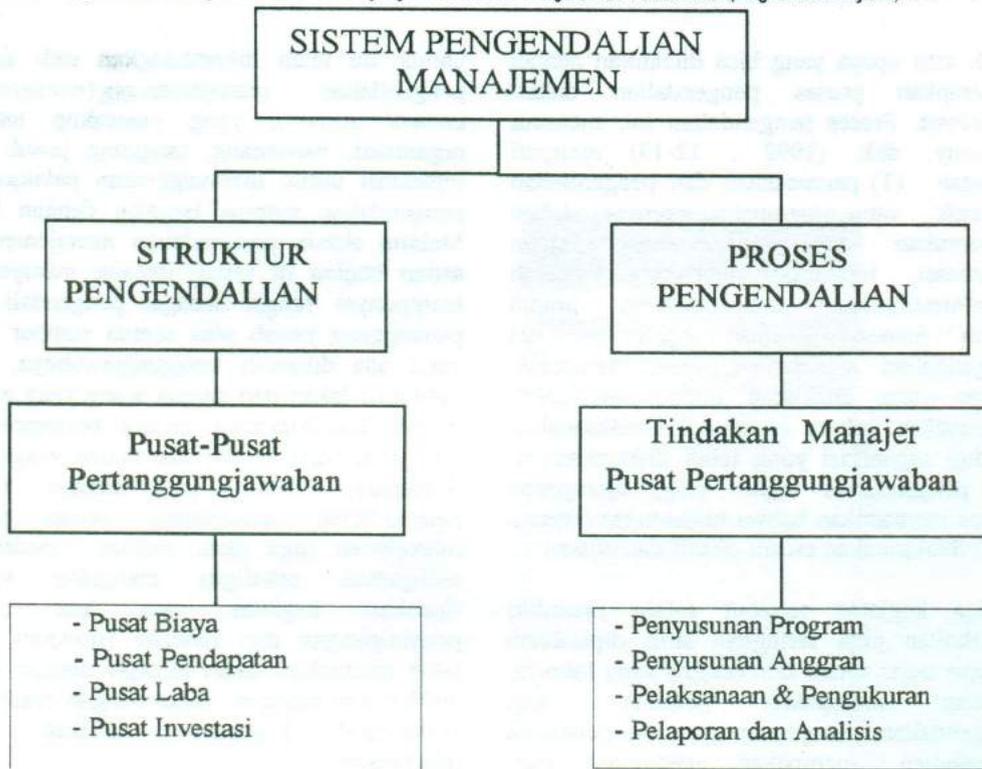
Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah menerapkan proses pengendalian dalam organisasi. Proses pengendalian ini, menurut Anthony, dkk. (1992 : 12-13) meliputi kegiatan : (1) perencanaan dan pengendalian strategik, yang merupakan proses dalam menentukan dan mengevaluasi tujuan organisasi, termasuk didalamnya adalah memformulasikan strategi-strategi umum dalam mencapai tujuan organisasi; (2) pengendalian manajemen, yang merupakan proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi organisasi yang telah ditetapkannya; (3) pengendalian tugas, yang merupakan proses memastikan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Ketiga kegiatan tersebut selain memiliki keterkaitan juga seringkali sulit dipisahkan dengan tegas antara satu dengan yang lainnya. Strategi merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen, dan pengendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas. Walaupun tentu ketiga pengendalian ini memiliki juga perbedaan, baik dalam proses pengendaliannya, tujuan pengendalinya maupun karakteristik pengendaliannya itu sendiri.

Dalam tahapan pelaksanaan (*actuating*), pengendalian manajemen memiliki peranan yang sangat penting, salah satunya untuk menjaga agar pelaksanaan tugas atau operasi perusahaan mampu berjalan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Setiap penyimpangan yang muncul dari pelaksanaan tugas harus mampu dikendalikan sejak dini, sebelum hal tersebut menjadi besar dan mengganggu aktivitas organisasi secara keseluruhan.

Untuk itu telah dikembangkan satu sistem pengendalian manajemen (*management control system*), yang mencakup tatanan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian mampu berjalan dengan baik. Melalui sistem pengendalian manajemen ini setiap bagian di setiap jenjang manajemen, mempunyai fungsi sebagai pengendali dan penanggung jawab atas semua sumber daya yang ada dibawah tanggungjawabnya, agar semua tindakan dari semua orang yang ada di bawah koordinasinya secara bersama-sama mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, dengan sistem pengendalian manajemen, setiap jejang manajemen juga akan mampu mendeteksi, mengamati sekaligus mengukur semua tindakan/ kegiatan yang ada. Setiap penyimpangan dari rencana (*standar*) yang telah ditetapkan, akan mampu dengan cepat terlihat dan manajer dapat dengan cepat pula mengambil keputusan tindakan yang dibutuhkan.

Implementasi konsep sistem pengendalian manajemen ini akan memusatkan pada program dan pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Program adalah kegiatan yang menyangkut produk, lini produk, riset dan pengembangan, atau kegiatan lainnya yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sedangkan pusat pertanggungjawaban adalah menyangkut kepada unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas keseluruhan aktivitas unit organisasi tersebut (Supriyono, 1992 : 243). Selengkapny gambar sistem pengendalian manajemen ini, digambarkan dalam gambar berikut ini



**Gambar 1 : Sistem Pengendalian Manajemen**

Selanjutnya menurut Heckert (1990 : 260-263) dan Ricket & Gray (1988 : 303-305) bahwa unit-unit dalam organisasi dalam hubungannya dengan pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok pusat pertanggungjawaban yaitu: (1) pusat biaya; (2) pusat penghasilan; (3) pusat laba dan; (4) pusat investasi.

Dalam konsep ini, setiap pusat pertanggungjawaban akan dipimpin oleh satu orang manajer yang memiliki tanggung jawab tertentu sesuai dengan sifat pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dan

yang akan membedakan satu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban yang lain adalah tingkat besarnya masukan dan atau keluaran. Dalam istilah administrasi keuangan, keluaran dan masukan dinyatakan dengan besarnya biaya dan penghasilan.

Dalam pusat biaya masukan diukur dengan bentuk biaya (satuan uang), tetapi keluarannya tidak di ukur, karena pusat ini hanya bertanggung jawab pada pengendalian biaya yang dikeluarkannya. Pusat pendapatan akan mengukur tingkat maksimal dari pendapatan

yang diperolehnya. Sedangkan pada pusat laba, kedua komponen tersebut akan diperbandingkan untuk mendapat perbandingan yang efisien. Akan tetapi pada pusat laba belum memperhatikan biaya atau pengeluaran lain diluar biaya yang langsung berhubungan dengan bagiannya, sehingga untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi, baru akan diperoleh pada pusat investasi. Pada pusat investasi ini akan diukur semua pengeluaran dan penghasilan serta membandingkannya dengan semua komponen keuangan yang ada, seperti dengan modal yang dipakai, harta yang dipakai, modal sendiri, rata-rata penjualan dan beban-beban yang lainnya.

Selanjutnya Supriyono (1992 : 242) menjelaskan bahwa keefektifan implementasi sistem pengendalian manajemen akan tergantung kepada dua hal yakni struktur dan proses. Struktur mengacu kepada kerangka organisasi yang tidak hanya mewedahi hubungan dan komunikasi antar personal organisasi, melainkan juga menggambarkan pemisahan wewenang dan tanggung jawab dengan jelas. Sedangkan proses menyangkut kepada aktivitas para manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis/evaluasi.

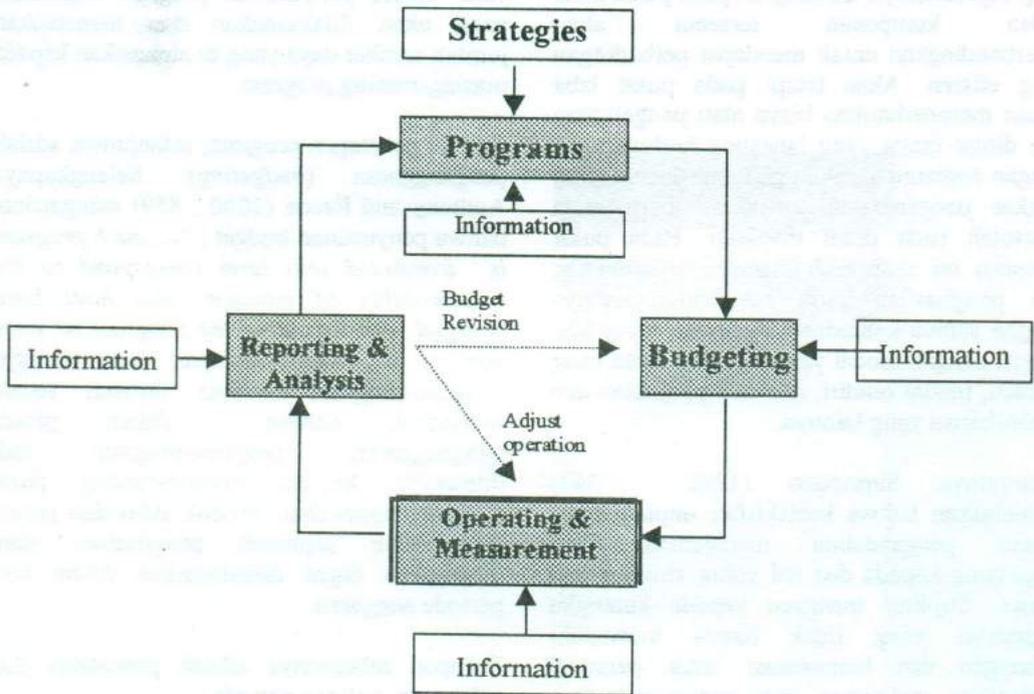
Berkaitan dengan proses pengendalian manajemen, lebih jauh Anthony and Reece (2000 : 858) menyatakan bahwa untuk mengimplementasikan strategi perusahaan perlu di adakan pemograman (*programming*)

yaitu proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang di alokasikan kepada masing-masing program.

Setelah penetapan program, selanjutnya adalah penganggaran (*budgeting*). Selengkapnya Anthony and Reece (2000 : 859) mengatakan bahwa penyusunan budget : "*...each program is translated into term correspond to the responsibility of manager who have been charged with executing the program or some part of it*". Jadi walaupun pada awalnya program-program tersebut disusun secara individual, namun dalam proses penganggaran, program-program tadi ditetapkan kepada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam satu periode anggaran.

Tahapan selanjutnya adalah pencatatan dan pelaporan. Selama periode anggaran semua pelaksanaan aktivitas Reece, 1999: 858) tersebut akan dicatat dan dilaporkan sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan diharapkan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut.

*Keempat tahapan proses sistem pengendalian manajemen tersebut, selanjutnya dapat digambarkan sebagai berikut (Anthony and Reece 1999: 858):*



Gambar 2 : Tahapan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

### **Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengambilan Keputusan serta hubungannya dengan Keberhasilan Pengelolaan Dana**

Kualitas informasi yang dihasilkan oleh sistem pengendalian manajemen, pada giliran berikutnya akan memiliki hubungan dengan kualitas pengambilan keputusan yang diambil oleh manajer. Dengan semakin luasnya cakupan sebuah organisasi ditambah dengan perkembangan faktor eksternal organisasi, manajer akan sangat sulit mempertanggungjawabkan

ini sesuai dengan pendapat Kohler (1979:156) proses pengambilan keputusan yang tidak berdasarkan kepada informasi yang akurat. Hal yang menyatakan tentang pentingnya kualitas informasi dalam mendukung proses seleksi dari kemungkinan atau ketidakmungkinan pengambilan keputusan tindakan sebuah kebijakan oleh seorang manajer.

Salusu (1999:46) mengatakan bahwa kualitas pengambilan keputusan yang diambil oleh para manajer sangat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi. Begitu pentingnya proses pengambilan keputusan ini bagi sebuah

organisasi, pengambilan keputusan seringkali diidentikan dengan kata manajemen itu sendiri. Hal yang sama disampaikan oleh Simon (dalam Pugh, 1971:189) yang mengatakan, "decision making" as though it were synonymous with "managing".

Selanjutnya, Simon (1982: 150-175) menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan akan dihadapkan kepada keterbatasan rasionalitas, sehingga dibutuhkan informasi sebagai pertimbangan dalam penentuan pilihan dan kemungkinan resiko yang akan dihadapi. Salah satu informasi tersebut adalah informasi keuangan. Informasi ini harus bisa diterima oleh setiap manajer secara tepat dan cepat. Tepat artinya bahwa informasi keuangan yang sampai kepada setiap jenjang manajer sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Untuk itu informasi keuangan yang tersaji, tidak lagi sekedar tumpukan data keuangan yang tidak memiliki relevansi dengan proses pengambilan keputusan oleh manajer yang bersangkutan. Sedangkan cepat artinya informasi keuangan tersebut harus mampu diterima secara cepat. Sehingga informasi yang sampai kepada setiap manajer bukan lagi data keuangan yang sudah tidak dapat lagi dijadikan dasar untuk pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan tersebut, akibat datanya sudah kadaluwarsa.

Dalam mendukung kebutuhan akan kualitas informasi yang dibutuhkan manajemen, maka organisasi perlu mengembangkan satu sistem informasi keuangan (Heckert, 1989 : 9-10). Sistem pengendalian manajemen sebagai salah satu subsistem dari sistem informasi keuangan, juga akan memiliki peranan dalam penyediaan informasi keuangan bagi pengambilan keputusan manajemen.

Selain itu, mengacu kepada konsep yang dikemukakan Gannon (1979), yang menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sebuah organisasi dipengaruhi oleh empat hal, yaitu: (1) bentuk organisasi (*design organization*); (2) perencanaan dan pengendalian (*planning and control*); (3) perilaku (*behavior processes*) dan pengambilan keputusan (*decision making*). Maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan memiliki hubungan dan sekaligus pengaruh terhadap kinerja sebuah organisasi.

Sedangkan ukuran kinerja organisasi itu sendiri sangatlah banyak, dan tidak terbatas pada ukuran yang sifatnya keuangan saja. Bahkan Kaplan (1989: 614) menyatakan bahwa ukuran kinerja organisasi hanya diukur dari dimensi keuangan saja sangatlah tidak tepat. Walaupun demikian sesuai salah satu karakteristik sistem pengendalian manajemen itu sendiri, yaitu dinyatakan dalam satuan uang, maka ukuran efisiensi dalam pengelolaan dana dapat dijadikan ukuran keberhasilan organisasi. Pendapat ini sesuai dengan pendapat Barnard (1938) yang dikutip oleh Steers (1985:72), "represents the cost benefit ratio incurred in pursuing those goals".

Untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam pengelolaan dana ini, menurut Heckert (1990:8-9) dapat ditunjukkan oleh tiga hal, yaitu : (1) tingkat kemampuan memperoleh laba; (2) tingkat kemampuan operasi dan; (3) tingkat pertumbuhan. Ketiga ukuran tersebut dapat tercermin melalui laporan keuangan baik yang bersifat reguler atau akhir tahun yang disampaikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban (Lawton and Rose, 1994 : 22).

## Penutup

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan, pertama, bahwa pengelolaan BUMN seharusnya mampu mengedepankan prinsip-prinsip pengelolaan yang sesuai dengan *good corporate governance*, yaitu konsep yang membangun BUMN sebagai lembaga bisnis yang profesional serta bersih dari praktek-praktek bisnis yang inefisiensi, sekaligus memiliki keterbukaan dan pertanggungjawaban kepada publiknya.

Kedua, dalam mendukung upaya tersebut administrasi keuangan (*financial management*) menawarkan konsep sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang bermakna sebagai suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ketiga, penerapan sistem pengendalian manajemen yang optimal akan menjadi alat bantu bagi manajer dalam mengambil keputusan yang dianggap terbaik bagi perusahaannya dalam menghadapi berbagai resiko ketidakpastian (*uncertainty*) yang dihadapi perusahaan.

Keempat, dengan kualitas informasi yang memadai hasil dari sebuah sistem pengendalian manajemen tadi, sesungguhnya telah memposisikan manajer pengelola BUMN dalam posisi terbaiknya untuk melakukan proses pengambilan keputusan organisasi, salah satunya dalam pengelolaan dana perusahaan. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang optimal bisa menunjang keberhasilan pengelolaan dana

BUMN yang selama ini dikesankan masih belum optimal. (\*\*\*)

## Daftar Pustaka

- Anthony Robert N., and Recee, James S., 1999, *Accounting Text and Cases*, Richard D. Irwins Inc. , Home Wood, Illonis, USA.
- Anthony, Robert N., and Dearden, John, and Bedford, Norton M., 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System)*, terjemahan oleh Agus Maulana, Erlangga, Jakarta.
- Dibjo Soemantri, 2000, *BUMN: Good Corporate Governance?*, Kolom Perspektif dalam Harian Umum Republika tanggal 8 Mei 2000.
- Heckert, John, B., 1990, *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*, terjemahan Tjintjin F, Erlangga Jakarta
- Kaplan, Robert, S., 1989, *Advanced Management Accounting*, second Ed., Prentice- Hall International, Inc. USA
- Kohler, Eric.L., 1979, *Dictionary of Accounting*, fifth ed. Princite-Hall New Delhi
- Metcalfe, Les, 1994, *Public Management ; From Imitation to Inovation*, dalam buku *Modern Governance*, Jan Kooman (ed), 1Sage Publication Ltd, London, Inggris.
- Ricets, Don & Gray, Jack, 1988 , *Managerial Accounting*, Houghton Mifflin Co., Boston, USA.
- Rubaya Ganda, 1995, *Analisis Kinerja Perusahaan Daerah dan Formulasi alternatif Merger (studi kasus BUMD Milik Pemda Tk. I Jawa Barat)*, Thesis, PPS Universitas Indonesia.

- Salusu, 1999, *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk organisasi publik dan non-profit*, Grasindo, Jakarta
- Sutherland, (ed.), 1978, *Management Handbook for Public Administrator*, Van Nostrand Reinhold Company, London.
- Simon, Herbert A., 1982, *Administrative Behavior (Perilaku Administrasi, suatu studi tentang Proses pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi)*, di terj. St. Tanjung, Diterbitkan oleh Bina Aksara, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1997, *Efektivitas Organisasi*, Seri Manajemen dari PPM, Jakarta.
- Soebagio, Roosdiono, Jatim dan Djarot, 1999, *Good Corporate Governance, apakah itu?*, Majalah Eksekutif, Nomor 240, Juli 1999.
- Supriyono, 1992, *Akuntansi Manajemen I - III*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Jogjakarta