

PERAN SISTEM INFORMASI DALAM MEMBUAT ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA

Eva Faja Ripanti
evaripanti@yahoo.com

Abstraks

Anggaran adalah alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Fungsinya adalah menilai suatu kegiatan agar tidak menyimpang terlalu jauh dari rencana dan mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Penyusunan anggaran yang dilakukan sebagai alat perencanaan sudah cukup baik, namun penyusunan anggaran yang dilakukan sebagai alat pengendalian belum berperan dengan baik. Dengan sistem informasi maka informasi yang dibutuhkan untuk anggaran dapat berjalan dengan baik dan menguntungkan.

Kata Kunci : Sistem Informasi, Anggaran, Perencanaan, Pengendalian

Pendahuluan.

Setiap perusahaan sebagai suatu lembaga ekonomi pasti mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh laba. Tercapainya tujuan ini bukanlah suatu hal yang terjadi secara kebetulan, melainkan melalui suatu proses perencanaan manajemen yang matang serta didukung oleh terjalannya suatu kerja sama yang baik dari tiap-tiap komponen yang ada di perusahaan. Dalam hal inilah peran dan fungsi manajemen perusahaan diperlukan. Fungsi manajemen tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).

Dalam menjalankan fungsinya itu, manajemen menggunakan beberapa alat bantu, salah satu diantaranya adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu, dimasa yang akan datang.

Masa mendatang adalah suatu dimensi waktu yang didalamnya terdapat berbagai unsur ketidakpastian

dan mengandung berbagai alternatif, hal ini membuat perusahaan perlu untuk mempersiapkan diri sejak dini atas apa yang dilakukannya dan alternatif apakah yang akan dipilih nantinya. Selain itu, perusahaan juga perlu menyusun rencana bagi kegiatan yang akan datang dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan rencana tersebut. Alasan-alasan inilah yang mendorong perusahaan untuk menyusun anggaran terlebih dahulu sebelum melakukan operasionalnya.

Beberapa perusahaan lebih cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada berapa besarnya keuntungan yang telah diperoleh dan yang sebenarnya ingin dicapai perusahaan, yang mana tercermin dalam Laporan Laba Rugi dan Anggaran Laba Rugi dari perusahaan tersebut. Hal ini berarti perusahaan itu sangat memperhatikan proses pengendalian yang ada dalam kegiatan operasionalnya. Bagi perusahaan ini, perlu untuk menyusun anggarannya terlebih dahulu terutama anggaran-anggaran yang terkait langsung dengan kegiatan operasi perusahaan.

Anggaran yang dibuat secara cermat dan tepat akan sangat

bermanfaat bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya, karena anggaran hanyalah merupakan alat bantu bagi manajemen, sehingga keterlibatan manajemen dalam hal ini mutlak diperlukan. Partisipasi dari tiap-tiap fungsi perusahaan, pengelolaannya oleh sumber-sumber daya yang potensial dan terampil akan sangat menentukan keberhasilan dari pelaksanaan anggaran tersebut.

Definisi dan Fungsi Anggaran Perusahaan

Anggaran yaitu merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter dan berlaku dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Berikut disajikan definisi mengenai anggaran yang pernah dikemukakan oleh Horngren (2000:178)

A budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a future time period and is an aid to the coordination and implementation of the plan.

Selain dari definisi di atas, konsep mengenai anggaran menurut Mulyadi (1993:488) di bawah ini dapat lebih membantu untuk memahami definisi dari anggaran perusahaan : (1) anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan; (2) anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun; (3) anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran; (4) usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari

penyusunan anggaran; (5) sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu; (6) secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan. Sedangkan menurut R.A. Supriyono (1991:340) anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Menurut Mas'ud Machfoedz (1992:5) anggaran adalah suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh, dan dinyatakan dalam satuan uang, mengenai kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk suatu periode tertentu di waktu yang akan datang.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan, hal-hal berikut ini : (1) Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan; (2) Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top management (direksi); (3) Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi ; (4) Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi.

Menurut Adisaputro dan Asri (1995:50) anggaran mempunyai fungsi antara lain : (1) sebagai alat perencanaan (planning); (2) sebagai alat koordinasi (coordination); (3)

sebagai alat pengendalian (controlling).

Anggaran sebagai alat perencanaan; sebagai alat perencanaan, anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut : (a) membantu menyeimbangkan kesempatan kerja yang tersedia. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik dapat menghindari kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana yang baik, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian tenaga kerja. (b) menentukan tujuan perusahaan. Anggaran dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana tujuan yang tidak dapat dilaksanakan. (c) membantu dan menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, (d) menggerakkan seluruh sumber daya yang terdapat perusahaan untuk menentukan arah dan kegiatan yang paling menguntungkan. (e) mendasarkan kegiatan pada penyelidikan studi dan penelitian. Sebelum rencana kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan terlebih dahulu. Oleh karena itu, anggaran mungkin bermanfaat untuk manajemen meneliti dan mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.

Anggaran sebagai alat koordinasi; sebagai alat koordinasi, anggaran memiliki fungsi : (a) menghubungkan aktivitas perusahaan dengan aktivitas dunia usaha. Dengan disusunnya anggaran, dapat dinilai apakah rencana tersebut dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi. (b) membantu mengkoordinasikan sumber daya manusia dengan perusahaan, seringkali kasus dimana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Oleh karena itu,

penyusunan anggaran dapat membantu manajer mengatasi masalah tersebut. (c) untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang terdapat di dalam organisasi, (d) menempatkan penggunaan modal pada kegiatan-kegiatan yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.

Anggaran sebagai alat pengendalian manajemen; sebagai alat pengendalian, anggaran memiliki fungsi : (a) mengawasi kegiatan dan pengeluaran operasional perusahaan, (b) secara umum untuk mencegah terjadinya pemborosan, (c) untuk menilai kinerja atau prestasi manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Menurut M. Nafarin (2000:17), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandangan berikut ini : (1) Menurut dasar penyusunan, (2) Menurut cara penyusunan, (3) Menurut jangka waktunya, (4) Menurut bidangnya. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari : (a) anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas tertentu; (b) anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari: (a) anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran; (b) anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari: (a) anggaran

jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun; (b) anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari: (a) anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran beban usaha, anggaran laporan rugi laba; (b) anggaran keuangan, adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca, terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, anggaran neraca.

Pembuatan anggaran dalam perusahaan secara cermat dan baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan terlepas dari fungsi-fungsi anggaran yang sangat positif yang telah dijelaskan, anggaran juga memberikan manfaat yang baik yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

Menurut R.A. Supriyono (1991:344) penggunaan anggaran dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar, antara lain sebagai berikut: (1) tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah, (2) membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan, (3) menyediakan cara-cara untuk memformulasikan usaha perencanaan, (4) menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan terjadi, (5) mengembangkan iklim "profitminded" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan

sumber-sumber perusahaan, (6) membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif, (7) memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan, (8) mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan, (9) mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat saing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang untuk pelaksanaan yang efektif, (10) menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

Adapun manfaat-manfaat yang diperoleh perusahaan dengan penyusunan anggaran menurut Adisaputro dan Asri (1995:52) antara lain : (1) mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke depan karena anggaran mencerminkan kegiatan yang akan datang; (2) mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian karena mereka menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri; (3) mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

Sedangkan menurut M. Nafarin (2000 : 12), anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut: (1) segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan

bersama; (2) dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai; (3) dapat mengevaluasi pegawai; (4) menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai; (5) menghindari pembuatan dan pembayaran yang kurang perlu; (6) sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan yang dimanfaatkan seefisien mungkin ; (7) alat pendidikan bagi manajer.

Menurut Ellen Christina (2002:2) manfaat anggaran secara lebih lengkap adalah sebagai berikut : (1) untuk perencanaan terpadu; anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk perencanaan maupun pengendalian. (2) sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan; anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, penyusunan anggaran yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik. (3) sebagai alat pengkoordinasian kerja; penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan. (4) sebagai alat pengawasan kerja; pengawasan kerja dapat dilakukan dengan membandingkan standar dengan

realisasinya. (5) sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan; anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya yang dianggap paling menguntungkan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

Menurut M. Nafarin (2000:13), anggaran memiliki keterbatasan antara lain: (a) anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian, (b) menyusun anggaran yang cermat membutuhkan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat, (c) bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputra (1996:53), anggaran memiliki keterbatasan antara lain: (a) karena disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut, (b) anggaran hanya merupakan rencana yang baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, (c) anggaran hanya merupakan suatu alat yang hanya dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, (d) kondisi yang terjadi tidak seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang

luwes. Dengan demikian, keterbatasan anggaran adalah karena dasar penyusunan anggaran berupa asumsi-asumsi, perkiraan-perkiraan dan komitmen dari tiap level dalam melaksanakan anggaran yang telah dibuat oleh karena banyaknya faktor yang menentukan dalam mencapai anggaran yang baik dan tepat, maka hal tersebut menuntut manajer lebih aktif dan kreatif dalam mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

Perencanaan dan pengendalian adalah tindakan yang perlu dilaksanakan untuk terjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai alat perencanaan, anggaran dapat membantu manajemen dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan sekaligus memberikan target-target yang ingin dicapai perusahaan dimasa yang akan datang.

Menurut Halim, Tjahjono, dan Husien (1998:25); peranan anggaran dalam perencanaan adalah sebagai berikut: (1) untuk mengarahkan seluruh sumber di dalam organisasi dalam menetapkan rencana yang paling menguntungkan bagi perusahaan; (2) berguna sebagai suatu rencana untuk penetapan kebijaksanaan-kebijaksanaan pokok perusahaan; (3) untuk merumuskan tujuan-tujuan perusahaan; (4) mendorong penggunaan sumber-sumber fisik secara lebih efektif; (5) dalam anggaran, telah ditetapkan target-target yang ingin dicapai secara kuantitatif dalam satuan uang, sehingga dapat dipergunakan sebagai prdoman dalam pelaksanaan perusahaan.

Sebagai alat pengendalian, anggaran dipakai oleh manajer dalam menilai suatu pekerjaan agar hasilnya tidak menyimpang, menurut Halim, Tjahjono, dan Husein (1998:32); peranan anggaran sebagai alat pengendalian adalah sebagai berikut:

(1) bila anggaran telah disusun berdasarkan penelitian yang seksama, maka anggaran dapat digunakan sebagai patokan pelaksana anggaran; (2) anggaran secara umum dapat mencegah pemborosan; (3) untuk mengawasi dan mengendalikan semua kegiatan dan pengeluaran. Dalam anggaran, semua kegiatan dan pengeluaran yang telah direncanakan harus dikendalikan agar sesuai dengan yang direncanakan.

Pengendalian pelaksanaan anggaran dilakukan dengan membandingkan realisasi hasil yang dicapai dengan anggarannya. Perbandingan ini dimaksudkan agar penyimpangan-penyimpangan yang terjadi baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan dilaporkan pada pimpinan sehingga bahan masukan dalam mengambil tindakan perbaikan dimasa yang akan datang. Perbandingan ini dilakukan secara berkala, misalnya satu bulan sekali.

Menurut Halim, Tjahjono, dan Husien (1998:45); suatu sistem pelaporan pengendalian yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) di dalam laporan, penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dianalisis untuk mengetahui faktor penyebabnya. Laporan tersebut selain dibuat secara keseluruhan juga dibuat untuk masing-masing departemen yang bertanggung jawab; (2) di dalam laporan dicantumkan pula anggaran tahunnya; (3) laporan prestasi berisi penjelasan-penjelasan mengenai: alasan terjadinya penyimpangan, tindakan yang telah dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan; (4) laporan pengendalian dibuat secara berkala. Hal ini dimaksudkan jika terjadi penyimpangan dapat diambil tindakan koreksi, tanpa perlu menunggu sampai periode anggaran berakhir.

Analisa

1. Perencanaan Laba Perusahaan

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba optimal sesuai dengan kemampuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai laba optimal tersebut perlu disusun perencanaan laba agar kemampuan yang dimiliki perusahaan dapat dikerehkan secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan tersebut. Perencanaan laba yang baik akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai laba optimal.

Perencanaan diarahkan kepada sasaran akhir perusahaan. Oleh karena itu, biasanya mencakup unsur-unsur penting misalnya: pendapatan, biaya, tingkat operasi, sumber keuangan, dan tenaga kerja. Biasanya perencanaan dirumuskan oleh manajemen menengah dan kemudian diputuskan oleh manajemen puncak. Berdasarkan program yang ada manajemen bekerja untuk membuat pencatatan-pencatatan akuntansi atas seluruh operasi perusahaan. Dan catatan akuntansi tersebut kemudian dibuat laporan-laporan keuangan secara periodik. Laporan keuangan inilah yang dievaluasi dan dianalisis dengan membandingkannya dengan anggaran-anggaran yang telah disusun.

Fungsi pokok manajemen adalah perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Semakin terbatasnya sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan semakin kompleksnya masalah perusahaan, memaksa manajer untuk menggunakan sumber-sumber tersebut secara bijaksana, terarah dan terkendalikan dengan efektif dan efisien. Perencanaan adalah perumusan dari tujuan perusahaan yang ingin dicapai serta penentuan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Karena penjualan memberikan kontribusi yang terbesar terhadap pendapatan yang diterima oleh perusahaan, maka perusahaan perlu lebih berfokus pada penyusunan anggaran penjualan serta pengendalian pada waktu pelaksanaan anggaran. Disamping itu, kegiatan penjualan sangat penting peranannya dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Peran Sistem Informasi

Menjaga kualitas informasi adalah salah satu peran dari Sistem Informasi. Input akan diproses oleh sebuah sistem menjadi suatu output yang benar, sesuai dengan peruntukannya.

Sebuah sistem informasi mampu dan dapat memproses suatu anggaran menjadi sebuah informasi forecasting yang tepat, yang dapat dipergunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan dan pengendalian laba.

Kesimpulan

Anggaran perusahaan disusun dengan memperlihatkan proyeksi permintaan jasa dari para pelanggan pada tahun anggaran, waktu yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran cukup singkat (1 tahun). Penyusunan anggaran penjualan yaitu: perusahaan telah memperlihatkan faktor internal maupun eksternal yang akan mempengaruhi penjualan pada tahun anggaran, berarti perusahaan sudah mengantisipasi keadaan perekonomian yang tidak stabil akibat dari krisis moneter yang belum sepenuhnya pulih di Indonesia dan negara-negara Asia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri (1995). *Anggaran Perusahaan*, jilid Pertama: Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE
- Christina, Ellen, Edy Sukarno, M. Fuad dan Sugiarto (2002). *Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono dan Muh Fakri Husein (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN
- Horngren, Charles T., George Foster dan Srikant M. Datar (2000). *Cost Accounting: A Management Emphasis*, Tenth Edition New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Machfoedz, Mas'ud (1992). *Akuntansi Manajemen. Buku II*, Edisi Empat. Yogyakarta: BPFE
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Nafarin, M. (2000). *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Supriyono, R.A. (1991). *Akuntansi Manajemen Pertama: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Wahyono, Teguh (2004). *Sistem Informasi : Konsep Dasar, Analisis Desain dan Implementasi*, Edisi Pertama. Klaten: Graha Ilmu