



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP

KINERJA ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA

(Studi Kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat)

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : RENDY SANTOSA

NIM : 125090761

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2014

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : RENDY SANTOSA
NIM : 125090761
PROGRAM/JURUSAN : S-1 AKUNTANSI
JUDUL SKRIPSI : EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN TERHADAP KINERJA
ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA
(Studi Kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat)

Jakarta, Januari 2014

Pembimbing,

(F.X Kurniawan Tjakrawala S.E, M.Si., Ak., CA.)

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA (STUDI KASUS PADA MASJID ISTIQLAL JAKARTA PUSAT)

Sejalan dengan perkembangan masyarakat, berkembang pula organisasi yang disebut organisasi nirlaba, yaitu organisasi yang dalam operasinya tidak berorientasi untuk menghasilkan laba. Organisasi nirlaba perlu memperhatikan laporan keuangannya yang berguna untuk menilai kemampuan organisasi nirlaba. Dalam penelitian ini organisasi nirlaba yang dimaksudkan adalah rumah ibadah umat muslim terbesar seasia tenggara, yaitu Masjid Istiqlal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi sistem pengendalian anggaran pada organisasi nirlaba, (studi kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat). Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini diambil dari data sekunder berupa data yang bersifat internal dari objek yang diteliti, dalam penelitian ini adalah data berupa anggaran dan realisasi anggaran pada tahun 2011, 2012, dan 2013. Penelitian sistem pengendalian manajemen selama ini biasanya hanya memfokuskan pada organisasi laba atau profit dan jarang sekali peneliti yang mau memfokuskan penelitiannya pada organisasi nirlaba. Beberapa faktor yang mengakibatkan hal tersebut sering terjadi adalah karena tujuan dari organisasi nirlaba yang berbeda dari tujuan organisasi laba atau profit, sulitnya untuk memperoleh data internal yang dimiliki organisasi nirlaba.

In line with the people, also develop organization that is called a not-for-profit organization, namely organization that in its operations are not oriented to produce net. The non-profit organization need to take their financial report that are useful to assess the non-profit organization. In this research non-profit organization that is meant is the largest Muslim house of worship seasia Istiqlal mosque, south-east. The aim of this research is to know evaluation system controlling the budget at the non-profit organization, (case study at Istiqlal Mosque, Central Jakarta). Data Source that been obtained in this research taken from secondary data data that internal from the objects on which are examined, in this research is data budget and budget performance at the end of 2011, 2012, and 2013. The research control system management during this usually only focused on the net or profits and are rarely researchers who want to focus their researches in the non-profit organization. Some of the factors that lead to this often happens is that the purpose of the non-profit organization that was different from the aim net or profits, as hard to get internal data who owned a non-profit organization.

Key words : A non-profit organization, the budget, and the realisation budget

In line with the people, also develop organization that is called a not-for-profit organization, namely organization that in its operations are not oriented to produce net. The non-profit organization need to take their financial report that are useful to assess the non-profit organization. In this research non-profit organization that is meant is the largest Muslim house of worship seasia Istiqlal mosque, south-east. The aim of this research is to know evaluation system controlling the budget at the non-profit organization, (case study at Istiqlal Mosque, Central Jakarta). Data Source that been obtained in this research taken from secondary data data that internal from the objects on which are examined, in this research is data budget and budget performance at the end of 2011, 2012, and 2013.

The research control system management during this usually only focused on the net or profits and are rarely researchers who want to focus their researches in the non-profit organization. Some of the factors that lead to this often happens is that the purpose of the non-profit organization that was different from the aim net or profits, as hard to get internal data who owned a non-profit organization.

Key words : A non-profit organization, the budget, and the realisation budget

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga skripsi yang berjudul “EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA (Studi Kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat)” dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ungkapan terima kasih dengan setulus hati kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Bapak Fx. Kurniawan Tjakrawala, S.E, M.Si, Ak., CA. selaku dosen pembimbing yang telah senantiasa meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan kesabaran yang luar biasa dalam memberikan bimbingan dan pengarahan yang bermanfaat kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik
2. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, SE., MM., MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Ibu Sriwahyuni, SE., M.Si., Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

4. Kepada seluruh dosen dan staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara atas bimbingannya dalam memberikan materi-materi perkuliahan yang berguna untuk menambah pengetahuan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Keluarga tercinta, terutama kedua orangtua memberikan semangat, doa, serta dukungan moril maupun materiil kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Purwantoro selaku pimpinan sekretariat bagian keuangan di Masjid Istiqlal yang telah membantu dan membimbing penulis selama pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
7. Seluruh karyawan yang bekerja di Masjid Istiqlal yang telah membantu dan mempermudah penulis dalam pengambilan data.
8. Kepada Asri Minang Agustin yang telah memberikan doa, semangat, dan perhatian yang luar biasa untuk membantu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
9. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan, yang telah memberi dukungan, semangat, motivasi, kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang telah membantu dan memberikan kontribusi demi kelancaran proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis sehingga skripsi ini masih jauh dari sempurna.

Namun, penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyempurnakan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis meminta maaf apabila terdapat kesalahan dalam penulisan baik yang disengaja maupun tidak disengaja dan penulis bersedia menerima kritik dan saran yang bermanfaat dalam rangka penyempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan terhadap penulisan ini. Akhir kata, penulis menyampaikan terima kasih.

Jakarta, Januari 2014

Penulis

Rendy Santosa

DAFTAR ISI

| | |
|--|--|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| BAB I | PENDAHULUAN |
| A. Latar Belakang Permasalahan | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 5 |
| C. Ruang Lingkup | 5 |
| D. Perumusan Masalah..... | 5 |
| E. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 6 |
| F. Sistematika Pembahasan..... | 7 |
| BAB II | LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN |
| A. Tinjauan Pustaka | 8 |
| 1. Teori Keagenan..... | 8 |
| 2. Teori Kepentingan | 8 |
| B. Aplikasi Teori..... | 10 |
| 1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen..... | 10 |
| a. Pengertian Sistem | 10 |
| b. Pengertian Pengendalian | 11 |
| c. Pengertian Manajemen | 13 |
| d. Pengertian Pengendalian Manajemen | 14 |
| e. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 2. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen..... | 20 |
| a. Pusat Pendapatan..... | 21 |
| b. Pusat Biaya..... | 21 |
| c. Pusat Laba | 22 |
| d. Pusat Investasi..... | 23 |
| 3. Proses Sistem Pengendalian Manajemen | 23 |
| a. Perencanaan Strategi | 24 |
| b. Penyusunan Anggaran..... | 25 |
| c. Pelaksanaan | 25 |
| d. Evaluasi Kinerja | 26 |
| 4. Pengertian Anggaran. | 26 |
| 5. Karakteristik Anggaran | 29 |
| 6. Kegunaan Anggaran | 30 |
| 7. Tujuan Anggaran | 33 |
| 8. Manfaat Anggaran | 34 |
| 9. Jenis- Jenis Anggaran..... | 35 |
| a. Berdasarkan Fungsi | 35 |
| b. Berdasarkan Dasar Penyusunan | 36 |
| c. Berdasarkan Cara Penyusunan | 36 |
| d. Berdasarkan Ruang Lingkup..... | 36 |
| e. Berdasarkan Periode Waktu | 37 |
| f. Berdasarkan Bidang..... | 37 |

| | | |
|---------|---|------|
| | 10. Pengertian Organisasi Nirlaba | 38 |
| | 11. Klasifikasi Organisasi Nirlaba..... | 39 |
| | 12. Ciri- Ciri Khusus Organisasi Nirlaba | 41 |
| | 13. Sistem Pengendalian Manajemen pada Organisasi Nirlaba..... | 41 |
| | 14. Tujuan Organisasi Nirlaba..... | 42 |
| | C. Kerangka Pemikiran | 43 |
| BAB III | METODE PENELITIAN | |
| | A. Jenis dan Sumber Data | 44 |
| | 1. Jenis Data | 44 |
| | 2. Sumber Data..... | 45 |
| | B. Metode Pengumpulan Data | 45 |
| | 1. Metode Wawancara | 45 |
| | 2. Studi Pustaka | 46 |
| | C. Metode Analisis..... | 46 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN | |
| | A. Gambaran Umum Unit Observasi..... | 48 |
| | B. Hasil Evaluasi..... | 53 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| | A. Kesimpulan | 78 |
| | B. Saran..... | 80 |
| | DAFTAR PUSTAKA | viii |
| | DAFTAR RIWAYAT HIDUP | |
| | LAMPIRAN | |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Skema Kerangka Pemikiran | 43 |
|--|----|

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Daftar anggaran dan pengeluaran riel dari dana masyarakat pada masjid istiqlal tahun anggaran 2011
- LAMPIRAN 2 : Daftar anggaran dan pengeluaran riel dari dana masyarakat pada masjid istiqlal tahun anggaran 2012
- LAMPIRAN 3 : Daftar anggaran dan pengeluaran riel dari dana masyarakat pada masjid istiqlal tahun anggaran 2013
- LAMPIRAN 4 : Pengertian istilah – istilah dalam Islam yang terdapat dalam laporan anggaran dan laporan realisasi anggaran tahun 2011, 2012, dan 2013
- LAMPIRAN 5 : Laporan anggaran tahun 2011
- LAMPIRAN 6 : Laporan anggaran tahun 2012
- LAMPIRAN 7 : Laporan anggaran tahun 2013

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sejalan dengan perkembangan masyarakat, berkembang pula organisasi yang disebut organisasi nirlaba, yaitu organisasi yang dalam operasinya tidak berorientasi untuk menghasilkan laba. Pada umumnya organisasi jenis ini menekankan pada pelayanan sebaik-baiknya pada pihak eksternal, misalnya organisasi pelayanan kesehatan, pendidikan, layanan sosial keagamaan.

Menurut Halim, Tjahjono, dan Husein (2003 : 252) Organisasi nirlaba, menurut definisi hukumnya merupakan organisasi yang tidak bisa mengalihkan aktiva, pendapatan, atau keuntungannya kepada anggota, pegawai atau direktur organisasi tersebut. Tetapi dalam hal ini, organisasi tentu saja bisa memberi semacam kompensasi atas jasa ataupun barang yang diberikan oleh pegawai maupun anggota organisasi tersebut. Definisi ini juga tidak berarti organisasi dilarang memperoleh pendapatan yang diperhitungkan sebagai labanya, yang dilarang adalah distribusi laba tersebut. Organisasi nirlaba memerlukan laba yang tinggi untuk menyediakan modal kerja dan sebagai penjaminan di masa paceklik perolehan dana.

Masjid merupakan sebuah organisasi nirlaba yang berfungsi sebagai sarana ibadah untuk umat muslim. Guna menjalankan fungsinya sebagai sarana ibadah, masjid harus menyediakan prasarana dan infrastuktur yang mendukung terciptanya ibadah yang khusyuk, sehingga komunikasi secara vertikal (komunikasi antara umat dengan Tuhan) dapat berlangsung khidmat. Selain berfungsi sebagai sarana ibadah secara vertikal, masjid juga wajib menciptakan iklim yang kondusif bagi terselenggaranya komunikasi secara horizontal. Komunikasi horizontal yang dimaksud, menyangkut tentang hubungan persaudaraan antar sesama umat muslim. Untuk mendukung terbentuknya hubungan persaudaraan antar umat muslim dalam masjid, untuk itu diperlukan penyelenggaraan aktivitas – aktivitas dalam masjid yang melibatkan keikutsertaan jamaah. Aktivitas – aktivitas tersebut misalnya : ibadah solat jumat, pengajian rutin tiap minggu, sahur dan buka puasa bersama di bulan ramadhan, ibadah solat idul fitri maupun solat idul adha.

Pelaksanaan aktivitas masjid, baik yang terkait dengan aktivitas untuk menciptakan sarana ibadah yang kondusif, ataupun aktivitas untuk mempererat hubungan antar umat muslim, merupakan biaya operasional yang harus ditanggung masjid. Pembiayaan operasional masjid ini dapat dilakukan ketika masjid memiliki pendapatan yang cukup. Pendapatan masjid dapat diperoleh dari berbagai sumber, diantaranya : pemberian departemen agama tiap tahun, infak dari jamaah, penggunaan fasilitas jamaah, penukaran valas, kotak amal solat jumat, dan setoran parkir.

Sebagai organisasi nirlaba, masjid memiliki kewajiban untuk mengelola pendapatan sehingga operasional dapat berlangsung dengan baik. Pengelolaan pendapatan masjid dikatakan sukses apabila masjid mampu memanfaatkan pendapatannya untuk membiayai semua operasional sehingga akan diperoleh laporan keuangan yang tidak defisit. Akan lebih baik ketika masjid mampu menciptakan laporan keuangan yang surplus. Meskipun sifat masjid sebagai organisasi nirlaba yaitu organisasi yang tidak menitikberatkan pada penciptaan keuntungan, bukan berarti masjid tidak memiliki kewajiban untuk menciptakan laporan keuangan yang surplus. Keadaan keuangan surplus bagi masjid sangat penting, karena terkait dengan pengumpulan modal untuk melakukan perbaikan sarana atau peningkatan kualitas aktivitas dimasa mendatang. Saat ini masjid terbesar se-asia tenggara yaitu masjid istiqlal tidak mempunyai kendala berarti dalam penganggaran setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan masjid istiqlal memiliki dua sumber dana, yaitu dana masyarakat dan dana dari departemen agama.

Masalah pernah muncul pada tahun 1999, ketika suku bunga bank mencapai 15%. Pada saat itu, masjid istiqlal mempunyai tiga bank terpercaya untuk menyimpan dana anggaran yang ada, sehingga ketika dijumlahkan dari ketiga bank tersebut, suku bunga keseluruhan mencapai 45%. Hal ini menyebabkan anggaran pada tahun 1999 berlebih. Namun pihak sekretariat keuangan masjid istiqlal menyiasatinya dengan menambahkan kegiatan-kegiatan keagamaan disetiap waktunya.

Diantaranya menambahkan jadwal pengajian menjadi lima kali sehari, adanya kultum (kuliah tujuh menit) yaitu ceramah singkat dengan waktu kurang lebih tujuh menit lamanya, biasanya kultum ini dilakukan sebelum adzan magrib pada bulan ramadhan disaat orang muslim berpuasa. Tambahan kegiatan lainnya yaitu ceramah-ceramah umum setiap minggunya. Berawal dari *over* anggaran itulah kegiatan-kegiatan tersebut lahir, dan bisa berlangsung sampai sekarang.

Pada awalnya organisasi nirlaba seperti masjid tidak mementingkan anggaran keuangan. Karena pada dasarnya para jamaah memiliki niatan hanya untuk bersedekah dan untuk memakmurkan masjid. Sejalan dengan perkembangannya maka persoalan yang ada semakin beragam, baik dari masalah sederhana sampai ke masalah yang kompleks. Sehingga menuntut perhatian yang serius dalam hal anggaran keuangan.

Anggaran keuangan organisasi nirlaba berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada laba (organisasi profit). Anggaran organisasi nirlaba memiliki karakteristik yaitu tidak terlalu fokus kepada sumber pendapatan tetapi menitikberatkan kepada pusat-pusat pengeluaran, seperti biaya operasional, biaya lain-lain atau tidak terduga, dan biaya stratejik.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, bahwa masjid terbesar se-Asia Tenggara yakni Masjid Istiqlal sangat memerlukan suatu penganggaran yang memadai agar dapat menunjang pelaksanaan kegiatan atau aktivitas keagamaan yang telah direncanakan. Hal ini yang mendorong penulis

untuk mengadakan penelitian yang berhubungan dengan sistem penganggaran terhadap kinerja anggaran masjid dengan judul :

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA (Studi Kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat)

B. Identifikasi Masalah

Masalah pokok yang penulis identifikasikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja penganggaran pada Masjid Istiqlal?

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi dan difokuskan agar terarah dengan baik untuk membahas evaluasi anggaran pendapatan dan anggaran pembiayaan beserta realisasi anggaran yang dananya didapat dan kelola dari jamaah untuk jamaah.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja anggaran pada organisasi nirlaba (studi kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat).

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui evaluasi sistem pengendalian anggaran pada organisasi nirlaba (studi kasus pada Masjid Istiqlal, Jakarta Pusat).

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat bagi akademisi

Penelitian dibidang sistem pengendalian manajemen ini diharapkan dapat menambah wawasan akademisi mengenai evaluasi sistem pengendalian anggaran pada organisasi nirlaba

b. Manfaat bagi pengembangan ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengembangan ilmu bagi peneliti selanjutnya.

c. Manfaat bagi organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi dalam meningkatkan pengendalian anggaran pada organisasi nirlaba.

d. Manfaat bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai sistem pengendalian anggaran pada organisasi nirlaba dan sebagai syarat kelulusan dalam studi untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Tarumanagara.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini dibahas tentang latar belakang ditulisnya karya ilmiah ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini menguraikan landasan teori dan penelitian terdahulu yang sejenis serta kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bagian ini dibahas tentang jenis data (data subjek dan data dokumenter), sumber data (data primer dan data sekunder), metode pengumpulan data (metode wawancara dan studi pustaka), dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dibahas tentang deskripsi obyek penelitian, analisis data dan pembahasan hasil analisis.

BAB V PENUTUP

Pada bagian ini berisi simpulan dan saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 2*. Terjemahan F.X. Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Belkaoui, Ahmed Riahi. (2006). *Teori Akuntansi*, Edisi Kelima, Terjemahan Ali Akbar Yulianto, Risnawati Dermauli, Jakarta: Salemba Empat.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. (2010). *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hadi, Nor. (2011). *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Halim, Abdul. Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen, (2009). *Akuntansi Manajemen, Edisi Kedua*, terjemahan : A. Hermawan. Jakarta: Erlangga.
- Indriantoro, Nur dan Supomo. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Ismail, Hanif dan Darsono Prawironegoro. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media
- Kamaruddin, Ahmad. (2007). *Akuntansi Manajemen. Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Kotler, Philip. (2003), *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid III, Edisi BahasaIndonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Maher, Michael W dan Deakin, Edward B. (1997). *Akuntansi Biaya*, edisi ke-4, jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyono. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins P, Stephen dan Coulter, Mary. (2004). *Manajemen*. Diterjemahkan oleh T. Hermaya, Harry Slamet. Edisi ketujuh . Jilid 1. Jakarta: INDEKS Gramedia.
- Suadi, Arief. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPEE-UGM.
- Supriyono, R. (1999). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.