

ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN PROYEK (STUDI KOMPARASI PADA PT. CEMPAKA NUSANTARA DAN PT. JONJORO PANRITA KAMPONG)

NASRULLAH

Universitas Muhammadiyah Makassar, Jl. Sultan Alauddin No.259, Gn. Sari, Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90221

ARTICLE INFO



Authors Emails :

nasrullah@unismuh.ac.id

Keywords:

Controlling the Budget Cost of Raw Materials, Labor, Overhead, Fixed Cost

ABSTRACT

The role of management control over the object of research at PT. Cempaka Nusantara on the implementation of the project has a role to play in the effectiveness of the budget towards the realization of the project costs with a range of 26.28% while at PT. Jonjoro Panrita Kampong with a range of 54.21% with a time range between 2011-2015. The results of the study show that control is how management, especially project management, can control the use of components of raw material costs, labor, overhead and fixed costs, thus that the project can be completed by contributing to the company thus that this is expected to be profit.

ABSTRAK

Peranan pengendalian manajemen terhadap objek penelitian pada PT. Cempaka Nusantara terhadap penerapan proyek cukup berperan dalam efektivitas anggaran terhadap realisasi biaya proyek dengan kisaran 26,28% Sedangkan pada PT. Jonjoro Panrita Kampong dengan kisaran 54,21% dengan kisaran waktu antara 2011-2015. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian adalah bagaimana manajemen khususnya manajemen pengelolaan proyek dapat mengendalikan penggunaan komponen biaya bahan baku, tenaga kerja, overhead dan fixed cost, sehingga proyek dapat diselesaikan dengan memberikan kontribusi kepada perusahaan sehingga ini diharapkan menjadi profit.

PENDAHULUAN

Dalam pengelolaan suatu perusahaan, manajemen telah menetapkan tujuan (goal) dan sasaran (target) perusahaan. Tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh maksimisasi laba yang optimal sedangkan sasaran perusahaan yaitu menjamin kelangsungan hidup perusahaan melalui pertumbuhan dan pencapaian laba (profit). Untuk mencapai hal tersebut diperlukan langkah-langkah kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pimpinan berupa rencana kegiatan operasi perusahaan yang seharusnya dilakukan. Secara umum ada dua hal yang menjadi tujuan didirikannya suatu perusahaan yakni perkembangan usaha dan profitabilitas demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Tanpa adanya profit, suatu perusahaan baik perusahaan jasa, dagang maupun manufaktur akan sulit berkembang dan pada akhirnya akan pailit dengan sendirinya. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun suatu perencanaan yang sistematis dan mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun ke depan. Perusahaan dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini yang membentuk dasar anggaran. Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang disusun, meskipun tidak setiap rencana

dapat disebut sebagai anggaran. Anggaran merupakan hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan dan merupakan rencana keuangan untuk masa depan dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Sedangkan (Titien Anggraeni, 2009) melakukan penelitian tentang Peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen pada PT. Putra Bangsa Kirana. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa anggaran biaya operasional pada perusahaan belum berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, karena terdapat penyimpangan antara anggaran biaya operasional dengan realisasinya yang diakibatkan dari tidak diperhitungkannya biaya yang akan timbul sehubungan dengan perbaikan dan perluasan ruangan kantor. Diperlukan upaya perbaikan pada sistem pengendalian manajemen perusahaan, sehingga perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dan pemborosan dana dapat ditekan seminimal mungkin.

Anggaran sebagai suatu sistem, nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan suatu organisasi. Dengan adanya anggaran, suatu organisasi akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula. Dengan demikian dari gambaran tersebut dapat terasa pentingnya suatu perencanaan dan pengawasan yang baik hanya dapat diperoleh manajemen dengan mempelajari, menganalisa dan mempertimbangkan dengan seksama kemungkinan-kemungkinan, alternatif-alternatif dan konsekuensi, (Nafarin, 2013) berpendapat bahwa anggaran atau yang dikenal dengan budget ialah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa.

Menurut Samryn, (2001) "Anggaran adalah suatu pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan dan menjadi suatu alat bantu untuk mengoordinasikan dan implementasinya". Sedangkan menurut (Ambarwati dan Jihadi, 2003:2) bahwa "Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka/periode tertentu di masa yang akan datang."

Dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Secara umum, seluruh fungsi dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat fungsi pokok menurut (Rudianto, 2013:66) yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran memiliki manfaat dan fungsi sebagai alat untuk menyusun suatu perencanaan. Menurut (Hansen and Mowen, 2009:24) sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi. Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan.

Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan.

Menurut (Rudianto, 2009:10) di dalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan berbagai faktor eksternal dan internal dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi. Menurut (Shim dan Siegel, 2001) anggaran haruslah menyeluruh dan dapat dicapai. Dalam anggaran harus terdapat inovasi dan fleksibilitas untuk menghadapi kejadian-kejadian yang tidak diduga. Angka-angka yang dianggarkan dapat dinyatakan dalam dolar, unit, jam, dan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu studi kasus pada PT. Cempaka Nusantara dan PT. Jonjoro Panrita Kampong. Dilakukan berdasarkan realitas atau kenyataan di lapangan dan hasilnya hanya berlaku pada perusahaan yang diteliti. Sedangkan deskriptif adalah upaya mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai objek penelitian

Analisis penyimpangan (Variance Analysis), yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dengan realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya serta penyebab terjadi penyimpangan atau perbedaan. Dalam melakukan analisis varians akan dihasilkan penyimpangan antara anggaran dan realisasi. Penyimpangan atau variansi tersebut ada yang bersifat favorable dan unfavorable. Dalam menentukan favorable dan unfavorable terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara pendapatan dan biaya. Dari segi pendapatan apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau (favorable). Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut merugikan atau unfavorable. Namun hal tersebut berbeda pada segi biaya. Apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan merugikan atau unfavorable. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut menguntungkan atau favorable.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem pengendalian manajemen terutama dimaksudkan untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan kegiatan perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Laporan Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian dalam perusahaan. Laporan anggaran digunakan untuk apakah anggaran telah berfungsi dengan baik dalam satu periode tertentu dan untuk melihat faktor penyebab perubahan anggaran serta dengan menggunakan analisis varian yang membandingkan antara

biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Berikut ini analisis penyimpangan (Variance Analysis) PT. Cempaka Nusantara dan PT. Jonjoro Panrita Kampong untuk periode 2011-2015.

Rumus :

$$\begin{aligned} \text{Penyimpangan (Rupiah)} &= \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}} \\ \text{Penyimpangan (Variance) \%} &= \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100 \end{aligned}$$

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka terlebih dahulu akan dipaparkan analisis pada PT. Cempaka Nusantara sebagai berikut :

Tabel 1. Bahan Baku PT. Cempaka Nusantara

Tahun	Anggaran	Realisasi
2011	Rp. 885.750.000,-	Rp. 878.687.000,-
2012	Rp. 1.564.000.000,-	Rp. 1.556.711.991,-
2013	Rp. 2.518.000.000,-	Rp. 2.313.748.000,-
2014	Rp. 2.510.700.000,-	Rp. 1.556.711.991,-
2015	Rp. 431.650.000,-	Rp. 416.234.970,-

Sumber: Data yang diolah PT. Cempaka Nusantara tahun (2011 – 2015) dan diolah kembali.

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 885.750.000} - \text{Rp. 878.687.000}}{\text{Rp. 885.750.000}} \times 100\% = 1\% \\ \text{Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp. 1.564.000.000} - \text{Rp. 1.556.711.991}}{\text{Rp. 1.564.000.000}} \times 100\% = 0\% \\ \text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp. 2.518.000.000} - \text{Rp. 2.313.748.000}}{\text{Rp. 2.518.000.000}} \times 100\% = 8\% \\ \text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp. 2.510.700.000} - \text{Rp. 1.556.711.991}}{\text{Rp. 2.510.700.000}} \times 100\% = 38\% \\ \text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp. 431.650.000} - \text{Rp. 416.234.970}}{\text{Rp. 431.650.000}} \times 100\% = 4\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan hasil bahwa Bahan Baku dari tahun 2011 sampai 2015 memiliki nilai yang fluktuatif yakni pada tahun 2014 mengalami peningkatan yang cukup tinggi sebesar 38% sedangkan pada tahun 2012 penurunan drastis sebesar 0% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan pada tahun tersebut sangat rendah sebesar Rp 7.288.009,- selain itu juga pada tahun 2011 bahan baku hanya menghasilkan 1% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan pada tahun tersebut hanya sebesar Rp. 7.063.000,-

Tabel 2. Tenaga Kerja PT. Cempaka Nusantara

Tahun	Anggaran	Realisasi
2011	Rp. 174.500.000,-	Rp. 159.222.500,-
2012	Rp. 250.500.000,-	Rp. 150.243.500,-
2013	Rp. 306.000.000,-	Rp. 192.879.450,-
2014	Rp. 225.700.000,-	Rp. 150.243.500,-
2015	Rp. 54.550.000,-	Rp. 49.124.700,-

Sumber: Data yang diolah PT. Cempaka Nusantara tahun (2011 – 2015) dan diolah kembali.

Tahun 2011 =	$\frac{\text{Rp. 174.500.000} - \text{Rp. 159.222.500}}{\text{Rp. 174.500.000}}$	x 100% = 9%
Tahun 2012 =	$\frac{\text{Rp. 250.500.000} - \text{Rp. 150.243.500}}{\text{Rp. 250.500.000}}$	x 100% = 40%
Tahun 2013 =	$\frac{\text{Rp. 306.000.000} - \text{Rp. 192.879.450}}{\text{Rp. 306.000.000}}$	x 100% = 37%
Tahun 2014 =	$\frac{\text{Rp. 225.700.000} - \text{Rp. 150.243.500}}{\text{Rp. 225.700.000}}$	x 100% = 33%
Tahun 2015 =	$\frac{\text{Rp. 54.550.000} - \text{Rp. 49.124.700}}{\text{Rp. 54.550.000}}$	x 100% = 10%

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan hasil bahwa Tenaga Kerja dari tahun 2011 sampai 2015 memiliki nilai yang fluktuatif yakni pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 40% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan sebesar Rp. 100.256.500,- dibandingkan dari tahun sebelumnya sedangkan pada tahun 2011 dan 2015 mengalami penurunan sebesar 10% dan 9% hanya menghasilkan penyimpangan sebesar Rp. 15.277.500,- dan 5.425.300,-.

Tabel 3. Overhead PT. Cempaka Nusantara

Tahun	Anggaran	Realisasi
2011	Rp. 155.500.000,-	Rp. 90.797.500,-
2012	Rp. 353.000.000,-	Rp. 323.452.270,-
2013	Rp. 807.000.000,-	Rp. 281.533.416,-
2014	Rp. 1.128.500.000,-	Rp. 729.538.680,-
2015	Rp. 86.500.000,-	Rp. 83.315.435,-

Sumber: Data yang diolah PT. Cempaka Nusantara tahun (2011 – 2015) dan diolah kembali.

$$\begin{aligned}
\text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 155.500.000} - \text{Rp. 90.797.500}}{\text{Rp. 155.500.000}} \times 100\% = 42\% \\
\text{Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp. 353.000.000} - \text{Rp. 323.452.270}}{\text{Rp. 353.000.000}} \times 100\% = 8\% \\
\text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp. 807.000.000} - \text{Rp. 281.533.416}}{\text{Rp. 807.000.000}} \times 100\% = 65\% \\
\text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp. 1.128.500.000} - \text{Rp. 729.538.680}}{\text{Rp. 1.128.500.000}} \times 100\% = 35\% \\
\text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp. 86.500.000} - \text{Rp. 83.315.435}}{\text{Rp. 86.500.000}} \times 100\% = 4\%
\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan hasil bahwa Overhead dari tahun 2011 sampai 2015 memiliki nilai yang fluktuatif yakni pada tahun 2013 mengalami peningkatan yang cukup tinggi sebesar 65% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan pada overhead sangat tinggi sebesar Rp. 525.466.584,- namun pada tahun 2015 dan 2012 mengalami penurunan yang sangat rendah sebesar 4% dan 8% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan sangat rendah sebesar Rp. 3.184.565,- dan Rp. 29.547.730,

Tabel 4. Fixed Cost PT. Cempaka Nusantara

Tahun	Anggaran	Realisasi
2011	Rp. 549.626.000,-	Rp. 356.514.694,-
2012	Rp. 806.500.000,-	Rp. 527.886.848,-
2013	Rp. 786.000.000,-	Rp. 500.323.153,-
2014	Rp. 1.185.100.000,-	Rp. 750.809.457,-
2015	Rp. 250.250.000,-	Rp. 246.279.829,-

Sumber: Data yang diolah PT. Cempaka Nusantara tahun (2011 – 2015) dan diolah kembali.

$$\begin{aligned}
\text{Tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 549.626.000} - \text{Rp. 356.514.694}}{\text{Rp. 549.626.000}} \times 100\% = 35\% \\
\text{Tahun 2012} &= \frac{\text{Rp. 806.500.000} - \text{Rp. 527.886.848}}{\text{Rp. 806.500.000}} \times 100\% = 35\% \\
\text{Tahun 2013} &= \frac{\text{Rp. 786.000.000} - \text{Rp. 500.323.153}}{\text{Rp. 786.000.000}} \times 100\% = 36\% \\
\text{Tahun 2014} &= \frac{\text{Rp. 1.185.100.000} - \text{Rp. 750.809.457}}{\text{Rp. 1.185.100.000}} \times 100\% = 37\% \\
\text{Tahun 2015} &= \frac{\text{Rp. 250.250.000} - \text{Rp. 246.279.829}}{\text{Rp. 250.250.000}} \times 100\% = 2\%
\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, didapatkan hasil bahwa Fixed Cost dari tahun 2011 sampai 2015 memiliki nilai yang fluktuatif yakni pada tahun 2011 dan 2012 tidak mengalami perubahan sebesar 35%, pada tahun 2012 sampai 2014 mengalami peningkatan tiap tahun 1% nya yaitu 35%, 36% dan 37% karena jumlah penyimpangan yang dihasilkan dari tahun 2012 sampai 2014 tiap tahun mengalami peningkatan sebesar Rp. 278.613.152,-, Rp. 285.676.847,- dan Rp. 434.290.543,- sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan yang sangat rendah (drastis) sebesar 2% jumlah penyimpangan pada tahun tersebut hanya Rp. 390.171,-

SIMPULAN

Sesuai dengan rumusan masalah, apakah penerapan anggaran proyek dapat digunakan sebagai sebagai alat pengendali biaya pada perusahaan PT. Cempaka Nusantara dan PT. Jonjoro Panrita Kampong yang dikaitkan dengan bahan hasil kajian penelitian sebelumnya, Fauzi Abdiansyah (2011) dengan judul Analisis selisih anggaran dan realisasi biaya proyek perkuatan tebing dan normalisasi sungai karang mumut pada PT. Hutama Karya di Balikpapan, Wijayanti ,(2009) dengan judul Analisis penerapan anggaran biaya proyek sebagai alat pengendalian pada PT. Anugerah Perdana Mandiri, Titien Anggereini (2009) Dengan Judul Peranan Anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen pada PT. Putra Bangga, Dewi Kurniasih (2014) Dengan Judul Analisis penerapan pengendalian internal perencanaan proyek dalam meningkatkan efektivitas anggaran biaya proyek (studi PT. Bangun Cahaya Gemilang Batam), Hary Rukmana Putra (2015) Dengan Judul Penerapan Biaya Standar Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Konstruksi Pada PT. Cahya Mentari Cemerlang Manado, Yopi Yanas Sriwiyatin (2012) Dengan Judul Aplikasi Anggaran Bahan Baku Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Menggunakan Myob Accounting Pada PT. Takenaka Indonesia, Elfran Budy Prastowo (2012) Dengan Judul Analisis Penerapan Value Engineering (VE) Pada Proyek Konstruksi Menurut Persepsi Kontraktor Dan Konsultan, dan A. Ngurah Darmayudha (2015) Dengan Judul Analisa Program Percepatan Pada Proyek Konstruksi Dengan Metode Penambahan Jam Kerja (Studi Kasus Proyek Pembangunan Agranusa Signature Villa Nusa Dua Bali). Maka hasil penelitian ini penulis menunjukkan adanya kesamaan pandang dengan para peneliti sebelumnya yaitu anggaran atau budget kalau diterapkan dengan baik pada suatu kegiatan proyek dari suatu perusahaan dapat menjadi alat pengendali atau alat kontrol terhadap pengeluaran biaya.

Secara umum penerapan anggaran terhadap realisasi proyek pada perusahaan ini sudah berjalan dengan baik, tahun 2011 = 18,6%, 2012 = 16,24 %, 2013 = 34,32 %, 2014 = 58,44 % dan 2015 = 3,82 %, artinya realisasi serapan biaya lebih kecil dari yang direncanakan, dengan demikian fungsi anggaran sebagai alat kontrol dapat berjalan baik pada perusahaan ini. Walaupun secara umum fungsi anggaran sebagai alat kontrol berjalan dengan baik tetapi pada sisi lain peneliti ingin memberikan penelilain khusus terhadap implementasi biaya besar diantara komponen biaya lainnya dari tahun 2011-2015 yaitu biaya bahan baku sebesar 38 % terjadi pada tahun 2014, biaya tenaga kerja sebesar 40 % pada tahun 2015, biaya overhead sebesar 65 % pada tahun 2013, dan fixed cost atau biaya tetap sebesar 37 % pada tahun 2014 yang berarti besaran biaya tersebut berfluktuasi sesuai dengan kondisi proyek yang di kerjakan. Dengan demikian analisis bahasa yang sebelumnya penerapan anggaran perusahaan ini terbukti dapat menjadi alat kontrol terhadap pengeluaran biaya perusahaan khususnya pengeluaran biaya proyek yang

dikerjakan, tetapi realisasi biaya bahan baku, tenaga kerja, overhead dan fixed cost besarnya sangat tergantung dari kondisi proyek yang dikerjakan.

Disarankan memperhatikan dengan cermat pada saat melakukan estimasi dengan mempelajari gambar rencana dan spesifikasi sehingga dapat diketahui kebutuhan material yang nantinya akan digunakan dan dapat mengetahui kualitas bangunannya. Selain itu perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi adanya selisih pada pelaksanaan proyek seperti: produktivitas tenaga kerja, ketersediaan material, ketersediaan peralatan, cuaca, jenis kontrak, masalah kualitas, etika, sistem pengendalian, dan kemampuan manajemen dan Agar anggaran yang disusun sesuai atau mendekati dengan realisasinya maka hendak diperhatikan dalam hal penyusunannya. Penyusunan sebaiknya dilakukan dengan cukup realistis dan memperhatikan semua aspek yang berkaitan dengan proyek yang akan dilaksanakan.

REFERENSI

- Abdiansyah, Fauzi. 2011. Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya proyek perkuatan tebing dan normalisasi Sungai Karang Mumus pada PT. Utama Karya di Balikpapan.Samarinda. Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman.
- Anggeraini, Titien. 2009. Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen pada PT. Putra Bangsa Kirana. Medan. Fakultas Ekonomi universitas Sumatera Utara.
- Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. 2005.Managemen control system. Terjemahan oleh Drs. F.X Kurniawan, Buku satu Edisi Sebelas.Jakarta: Salemba Empat.
- Ambarwati Titiek dan M. Jihadi, 2003, Anggaran Perusahaan, edisi pertama, cetakan pertama, Malang: UNM, Press.
- Carter, William K. Usry, Milton F. 2006. Akuntansi Biaya. Terjemahan Krista. Buku satu ; Edisi tiga belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Daft. Richard L. 2007. Management.Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina.Buku Satu; Edisi Enam. Jakarta: Salemba Empat.
- Garisson Ray H, Eric W Noreen, danPeter C Brewer. 2007. Managerial Accounting.Terjemahan Budisantoso, Edisi Sebelas, Jilid Dua, Jakarta: Salemba Empat.
- Haming, Murdifin. Basalamah, Salim. 2003. Studi Kelayakan Investasi : Proyek dan Bisnis; Jakarta:Penerbit PPM.
- Hansen, Don R. dan Mowen, Maryanne M. 2007. Akuntansi Manajerial. Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary. 2009. Buku Satu; Edisi Delapan, Jakarta: Salemba Empat.
- Karyoso. 2005, Manajemen Perencanaan dan Penganggaran, Jakarta: Penerbit PTIK PRESS & Restu Agung.

- K. Shim Jae, G. Siegel Joel. 2001. Budgeting: Pedoman Lengkap LangkahLangkah Penganggaran, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Munawir, 1997. Pokok-pokok Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat, Cetakan ketiga Yogyakarta.
- Nafarin M. 2004. Penganggaran Perusahaan ; Edisi Revisi; Cetakan kedua, Jakarta: Salemba Empat.