

MODUL PEMBELAJARAN

PENGANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

PDK – PEMBELAJARAN DARING KOLABORATIF – 2024



Tim Penyusun:
Dosen Pengampu

Farida, S.E., M.Si.Ak., CA (UNIMMA)
Assoc. Prof. Dr. Abdul Karim, M.PdI (UMC)

Tim PDK

Nur Laila Yuliani, S.E., M.Sc., Ak. (UNIMMA)
Puspa Dewi Yulianti, MM. (UMC)
Ali Jufri, SE., MM. (UMC)
Anissa Hakim Purwantini, S.E., M.Sc. (UNIMMA)
Betari Maharani, S.E., M.Sc. (UNIMMA)
Pranita Siska Utami, S.E., M.Sc. (UNIMMA)

PENGANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan dapat menganalisis konsep penganggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Selain itu, mahasiswa mampu memahami pengembangan keilmuan dari hasil riset terkait tema

B. Pendahuluan

Anggaran merupakan perencanaan keuangan yang disusun oleh perusahaan. Perencanaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui program-program yang ada. Islam melalui sifat Allah SWT yaitu *al-Baari* (yang Maha Merencanakan) mengajarkan kepada manusia agar selalu menyusun rencana yang baik sebelum mengimplementasikan atau melakukan sesuatu. Seperti firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18: "*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan*" (QS Al-Hasyr [59]: 18)

Perusahaan sebagai entitas bisnis syariah tidak hanya menjadikan profit sebagai tujuan utama, melainkan sebagai sarana untuk mencapai *falah* yaitu kesejahteraan dan kebahagiaan di dunia dan akhirat. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan perencanaan yang komprehensif dan dituangkan dalam bentuk kuantitatif serta harus diinterpretasikan dalam kerangka pencapaian *falah* tersebut. Dengan demikian, dalam penyusunan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian harus memerhatikan aspek-aspek etika dan nilai Islam khususnya terkait perilaku penyusun anggaran.

C. Anggaran dan Karakteristiknya

Anggaran adalah perencanaan dalam bentuk kuantitatif untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana di masa depan (R.Hansen & Mowen, 2009). Sebagai alat kontrol, anggaran disusun berdasarkan pelaksanaan kegiatan sebelumnya. Namun untuk mencapai fungsi perencanaan, penyusunan anggaran diperluas dengan memasukkan pertimbangan perubahan yang mungkin terjadi di masa depan termasuk perubahan target yang diharapkan.

Anggaran merupakan rencana yang terdiri dari sejumlah target yang harus dicapai oleh manajer suatu organisasi (Miller-Nobles et al., 2016). Biasanya target yang ditetapkan harus sangat ketat dan harus dapat dicapai, sehingga dapat memotivasi para manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Anggaran tidak sekadar rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang akan dicapai oleh pusat pertanggungjawaban organisasi, melainkan sebagai media pengendalian, koordinasi, komunikasi, motivasi dan evaluasi prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Karakteristik anggaran dinyatakan dalam satuan uang (unit moneter) yang mencakup periode waktu tertentu dan berisi komitmen manajemen. Hal tersebut menunjukkan bahwa para manajer menyetujui untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh pimpinan yang mempunyai wewenang lebih tinggi. Setelah disahkan anggaran tidak dapat diubah, kecuali bila ada masalah khusus. Pada saat realisasi akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan selisihnya akan dianalisis dan dijelaskan.

D. Prinsip Islam dan Anggaran

Anggaran perusahaan dalam konsep syariah dapat disusun didasarkan pada prinsip-prinsip Islam (Dewan Pengurus Nasional FORDebi & ADESY, 2016). Prinsip-prinsip Islam yang dapat dijadikan dasar sebagai berikut:

1. Prinsip Tauhid

Prinsip tauhid dalam anggaran bermakna selalu mengedepankan nilai-nilai pengabdian dan penghambaan hanya kepada Allah Swt. Hal tersebut sebagai bukti keimanan dan totalitas dalam loyalitas dan disloyalitas (*wala wal bara*). Prinsip tauhid menuntun kita agar selalu meluruskan niat dan menyelaraskan setiap aktivitas dan keputusan dengan hakikat kehidupan, untuk senantiasa taat dan konsekuen dengan agama Islam yang lurus. Penyusunan anggaran sebagai bagian dari perencanaan dan pengendalian harus diniatkan untuk dapat membantu dalam mencapai tujuan *falah* organisasi, melalui efisiensi dan efektivitas implementasi strategi dan program- programnya.

2. Asas Kemaslahatan

Kemaslahatan menurut Abu Abbas Al-Fayumi adalah hal yang membawa manfaat dan berbagai kebaikan, sehingga dapat terhindar dari *madharat* dan *fasad* (kerusakan). Syariah menurut Imam asy-Syathibi pada dasarnya ditetapkan untuk mewujudkan kemaslahatan hamba (*mashalih al-'ibād*), baik di dunia maupun di akhirat. Maslahat terbagi menjadi *Dharāriyah* yaitu maslahat ini dipandang kebutuhan yang bersifat penting, terutama dalam rangka kemaslahatan agama dan dunia. *Hājiyat* karena hal itu dikategorikan kebutuhan manusiawi, hal ini diperlukan untuk merealisasikan kelapangan dan menghilangkan kesempitan dan kesukaran. Adapun *tahsaniyat* maknanya adalah mengambil kebaikan dari tradisi dan dalam rangka menjauhi kondisi yang tidak layak diambil. Prinsip maslahat adalah selalu mengedepankan kebaikan dan manfaat untuk kesuksesan bersama, tidak menzalimi dan tidak terzalimi.

3. Memilih yang Lebih Prioritas

Aulawiyat/prioritas adalah kaidah hukum syariat dalam menentukan suatu pengambilan keputusan dengan cara memilih dan mendahulukan suatu hal daripada yang lainnya berdasarkan pertimbangan ilmu serta realita yang menuntutnya. Di antara pertimbangan dalam menentukan suatu hal prioritas seperti (Muhammad, 2011):

- a. Mendahulukan yang *qath'i* (mutlak, pasti, jelas) kemudian yang berdakil *dhanni* (masih dipertimbangkan keabsahannya),

- b. Mendahulukan yang sifatnya pokok (primer) kemudian yang sekunder.
- c. Mendahulukan yang bersifat besar kemudian yang kecil.
- d. Mendahulukan hajat masyarakat banyak daripada kepentingan pribadi.
- e. Memilih efek dari suatu hal dalam jangka panjang daripada jangka pendek.

Fikih prioritas dalam anggaran sebagaimana dalam kaidah fikih, menyatakan bahwa "Tidak diperbolehkan mendahulukan anggaran dalam sebuah *baitul maal* antara kebutuhan yang tidak terlalu mendesak (penting) kepada yang lebih prioritas". (Kaidah kelima dalam Al-Asybah wa an Nadzair, Imam As-Suyuti)

4. Menghilangkan Unsur Mubadzir

Mubadzir adalah berlebihan atas suatu perkara melebihi batas kewajaran yang disepakati. Allah SWT memerintahkan agar membelanjakan harta sesuai dengan kebutuhan bukan berdasarkan atas keinginan, sebagaimana Firman-Nya dalam surat Al-Furqan (25): 67 yang artinya, *Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian.* (QS Al-Furqan [25]: 67)

Anggaran diharapkan dapat disusun dan diimplementasikan dengan wajar dan tidak berlebihan. Karena orang yang melakukan pemborosan adalah sama dengan perilaku setan. Sebagaimana firman-Nya: *Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara setan dan setan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.* (QS Al-Isra [17]: 27). Selain itu dalam penyusunan anggaran juga harus berprinsip pada efisiensi dan efektivitas. Efisiensi anggaran terjadi apabila hasil yang diperoleh perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan dana yang kecil. Sedangkan efektivitas anggaran meliputi ketercapaian hasil yang sesuai dengan target.

5. Hilangkan Kemudharatan

Kemudharatan adalah suatu hal yang tidak menguntungkan, suatu hal yang merugikan dalam pandangan syariah. Islam adalah agama

yang tidak menghendaki adanya kemudharatan untuk pemeluknya, apabila terdapat suatu kemudharatan, maka harus sesegera mungkin dihilangkan. Apabila terjadi suatu hal yang dilematis, maka pilihlah yang lebih ringan madharatnya, sebagaimana sada Rasul Saw., yang artinya: *“Tidak sekali-kali nabi dihadapkan pada dua pilihan, kecuali beliau memilih yang lebih ringan selama bukan merupakan perbuatan dosa”* (HR Abu Ya’la, No. 4425, Hadis Shahih dalam Mukhtashar as-Syamil, No. 300)

E. << Manfaat/Fungsi Anggaran >>

Manfaat penyusunan anggaran di organisasi dapat meliputi (Mahmudi, 2021):

1. Anggaran sebagai Alat Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan organisasi dalam bentuk keuangan untuk periode tertentu . Anggaran sebagai alat perencanaan berisi estimasi pendapatan yang akan diterima dan pengeluaran yang akan dilakukan selama periode anggaran. Anggaran juga berisi rencana program dan kegiatan yang akan dilakukan organisasi beserta kebutuhan dana yang diperlukan dan target kinerja yang hendak dicapai. Anggaran berfungsi untuk menyelaraskan perencanaan jangka panjang yang bersifat kualitatif, strategik, dan nonkeuangan dengan perencanaan jangka pendek yang lebih bersifat kuantitatif, taktis-operasional, dan keuangan (Lestari & Yuliani, 2022).

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran berfungsi sebagai alat kontrol untuk menghindari pengeluaran berlebihan, kesalahpahaman, dan penyalahgunaan ketika mengalokasikan dana ke bidang lain yang bukan prioritas. Sebagai alat manajemen bisnis yang dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dana yang cukup untuk memenuhi kewajibannya.

3. Anggaran sebagai media Koordinasi dan Komunikasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan berbagai bagian organisasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan

pertanggungjawaban anggaran. Koordinasi anggaran antar berbagai bagian dalam organisasi dimaksudkan untuk:

- a. Menyinkronkan program kerja dan anggaran unit kerja satu dengan lainnya sehingga dapat dihilangkan duplikasi program dan anggaran.
- b. Menyinkronkan program kerja dan anggaran unit-unit kerja dengan visi, misi, tujuan, kebijakan, sasaran, target, dan strategi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang sudah ditetapkan.
- c. Mensinkronkan program kerja dan anggaran unit kerja dengan dokumen perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek unit kerja bersangkutan.

4. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Hasil aktual dari pelaksanaan yang dianggarkan merupakan kriteria yang lebih baik daripada pelaksanaan masa lalu, karena jika digunakan data historis untuk menilai pelaksanaan dapat terjadi difisiensi pada pelaksanaan masa lalu. Sistem anggaran akan memaksa manajer untuk mengetahui kondisi usaha saat direncanakan, sehingga dapat dideteksi ketidakefisienan. Efektivitas anggaran akan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non finansial. Kinerja non keuangan seperti tata kelola perusahaan yang optimal, lingkungan dan sosial. Adapun kinerja keuangan dapat dilihat dari peningkatan suatu pendapatan, biaya dan laba yang diperoleh.

F. << Jenis-jenis Anggaran >>

Pimpinan perusahaan akan memformulasikan anggaran bagi organisasi sebagai suatu keseluruhan. Anggaran induk (*master budget*) merupakan anggaran yang mengikhtisarkan proyeksi keuangan dari seluruh rencana dan anggaran organisasi. Anggaran induk (*master budget*) ini menguraikan rencana keuangan bagi seluruh fungsi *value chain*. Beberapa bentuk anggaran yang lain seperti anggaran khusus dan laporan yang dihasilkan, yaitu perbandingan anggaran dengan hasil aktual (laporan pelaksanaan atau laporan prestasi), laporan keuangan yang dianggarkan (laporan kinerja) meliputi anggaran laporan laba/rugi, anggaran neraca dan anggaran arus kas. Anggaran fleksibel (anggaran

yang disusun pada berbagai tingkat aktivitas), anggaran siklus hidup produk (*product life-cycle budget*), anggaran modal (anggaran jangka panjang), laporan untuk kebutuhan spesifik manajemen seperti proyeksi *cost-profit volume*.

G. << Proses Penyusunan anggaran dan keterlibatan manajemen puncak >>

Proses penganggaran bisa dilakukan dari atas ke bawah (*top down*) atau dari bawah ke atas (*bottom up*). Dalam proses penganggaran *top down* manajemen puncak (*top management*) menyusun anggaran untuk organisasi secara keseluruhan. Termasuk untuk operasi level bawah (*lower-level*). Proses ini sering disebut dengan penganggaran otoritatif (*authoritative budgeting*). Dilain pihak, proses penganggaran partisipatif (*participative budgeting*) merupakan pendekatan penyusunan anggaran dari bawah ke atas (*bottom up*).

Dalam *usul fiqh*, jika pendekatan top down yang sepakati untuk digunakan, maka bawahan harus taat pada rumusan dan keputusan pimpinan. Pendekatan ini disebut dengan *muttabi'* yang artinya mengikuti pola pimpinan. Model ini biasanya tepat jika bawahan kurang memiliki kemampuan dan kompetensi untuk diberdayakan sementara pimpinan adalah pihak yang soleh dan terpercaya. Ibn Taimiyyah mempertegas dengan pendapatnya bahwa boleh bagi kita untuk mengikuti orang yang kita anggap sebagai orang saleh. Namun seandainya terjadi konflik antara bawahan dengan atasan, maka hendaknya atasan mendahulukan kepentingan bawahannya. Kembali kepada prinsip anggaran dalam Islam yang telah dikemukakan sebelumnya, jika terjadi suatu keputusan anggaran yang dilematis, maka sudah sepantasnya mendahulukan yang lebih ringan mudaratnya (Dewan Pengurus Nasional FORDebi & ADESY, 2016).

1. Komite anggaran

Komite anggaran merupakan otoritas tertinggi dalam organisasi yang berkaitan dengan anggaran. Komite anggaran menentukan atau menyetujui tujuan anggaran organisasi dan unit bisnis utama dalam organisasi tersebut secara keseluruhan, mengarahkan dan

mengoordinasikan penyusunan anggaran. Menyelesaikan konflik dan perbedaan-perbedaan yang mungkin muncul selama penyusunan anggaran, menyetujui anggaran final, memonitor operasi sepanjang tahun, dan mereviu hasil-hasil operasi pada akhir periode. Komite anggaran juga menyetujui revisi penting terhadap anggaran selama periode anggaran.

Adanya komite anggaran akan mengurangi potensi moral *hazard* pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Hal ini karena masing-masing pihak akan saling mengontrol terhadap kemungkinan-kemungkinan adanya kepentingan pribadi dalam penyusunan anggaran. Model komite anggaran ini sangat sesuai dengan model syuro yang sering dipakai dalam mekanisme pengambilan keputusan dalam konsep Islam.

2. Periode Anggaran

Anggaran biasanya disusun untuk periode satu tahun dan sejalan dengan tahun fiskal organisasi. Banyak perusahaan juga mempunyai anggaran yang disusun untuk periode kuartalan atau bulanan. Menyelaraskan periode anggaran dengan periode fiskal organisasi membantu dalam hal perbandingan antara hasil operasi yang sesungguhnya dengan jumlah yang dianggarkan.

3. Pedoman Anggaran

Pedoman anggaran sangat penting karena dapat menentukan arah anggaran dan menentukan penyusunan anggaran. Semua unit organisasi/pusat pertanggungjawaban harus mematuhi dalam penyusunan anggaran. Titik awal dalam pengembangan pedoman anggaran adalah strategi perusahaan. Dalam pengembangan pedoman *initial budget*, komite anggaran juga perlu mempertimbangkan perkembangan yang terjadi sejak pemakaian rencana strategik; pandangan umum terhadap ekonomi dan pasar, tujuan organisasi untuk periode anggaran; kebijakan khusus perusahaan seperti perintah untuk melakukan perampingan; rekayasa ulang, dan promosi khusus; dan hasil operasi tahun sebelumnya.

4. Negosiasi Anggaran

Negosiasi dilakukan untuk mengetahui usulan anggaran sesuai dengan pedoman anggaran yang ada. Pimpinan/atasan akan melihat tujuan anggaran dapat dicapai dan searah dengan tujuan unit anggaran pada level berikutnya, dan operasi yang dianggarkan konsisten dengan aktivitas yang dianggarkan unit anggaran lain, yang meliputi unit yang secara langsung atau tak langsung terpengaruh. Setiap unit anggaran melakukan negosiasi dengan atasan tentang setiap perubahan dalam usulan anggaran. Negosiasi terjadi pada semua level organisasi. Sebagai contoh untuk perusahaan yang mempunyai tahun fiskal 31 Desember, umumnya proses anggaran dimulai pada bulan Mei, dan untuk proses negosiasi dilanjutkan sampai September atau Oktober sebelum anggaran final disetujui pada akhir tahun kalender secara syariah, negosiasi ini sangat dimungkinkan selama bertujuan untuk kemaslahatan.

5. Reviu dan Persetujuan

Reviu anggaran dilakukan dalam organisasi sampai anggaran tersebut mencapai level final yaitu ketika gabungan anggaran dari berbagai unit anggaran menjadi anggaran organisasi. Komite anggaran mereviu dan memberikan persetujuan akhir terhadap anggaran. Komite anggaran memeriksa konsistensi anggaran dengan pedoman anggaran dalam pencapaian tujuan baik jangka pendek, dan pemenuhan terhadap rencana strategi kemudian memberikan persetujuan anggaran secara keseluruhan dan mengajukan anggaran tersebut kepada dewan direksi.

6. Revisi Anggaran

Prosedur untuk merevisi anggaran bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Begitu anggaran disetujui, beberapa organisasi hanya membolehkan dalam keadaan khusus, persetujuan untuk memodifikasi anggaran. Perusahaan lainnya yang menggunakan anggaran yang diperbarui secara terus-menerus (kontinyu) menggunakan sistem penganggaran yang membolehkan revisi yang dilakukan secara kuartalan atau bulanan.

Revisi periodik yang sistematis dari anggaran yang telah disetujui atau penggunaan anggaran kontinyu dapat memberikan manfaat dalam dinamika operasi karena anggaran yang diperbarui memberikan

pedoman operasi yang lebih baik. Meskipun demikian, revisi anggaran secara reguler dapat mendorong pusat pertanggungjawaban untuk menyusun anggaran yang tidak sesuai dengan ketentuan. Organisasi yang menjalankan revisi anggaran secara sistematis perlu meyakinkan bahwa revisi hanya diperbolehkan jika keadaan berubah secara signifikan.

7. Keterlibatan Manajemen Puncak

Manajemen puncak memastikan pedoman anggaran yang harus diikuti melalui reviu terhadap anggaran dan proses persetujuan. Keterlibatan manajemen puncak secara aktif dalam proses reviu dan persetujuan terhadap usulan anggaran merupakan cara yang efektif untuk mengecilkan hati para manajer tingkat bawah untuk bermain-main dengan anggaran. Keterlibatan manajemen puncak secara aktif dalam penganggaran juga memotivasi manajer tingkat bawah untuk mempercayai anggaran, tulus dalam melakukan penyusunan anggaran, dan berusaha untuk mencapai tujuan anggaran karena mereka mengetahui bahwa atasan mereka peduli terhadap anggaran. Tetapi keterlibatan yang terlalu berlebihan dapat mengarah pada anggaran yang otoritatif dan menjauhkan diri dari para manajer tingkat bawah.

H. << Simpulan >>

Anggaran merupakan implikasi kuantitatif dari rencana-rencana aktivitas yang akan dilakukan di masa mendatang. Oleh karena itu, anggaran berfungsi membantu manajer dalam merencanakan sebuah program dengan sistematis dan teratur. Ketika rencana-rencana aktivitas direalisasikan, maka anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian, untuk menghindari pemborosan, sehingga program dapat tercapai secara efektif dalam batasan anggaran yang direncanakan. Karena anggaran akan digunakan untuk mengarahkan aktivitas, maka penyusunan anggaran harus serealistis mungkin. Beberapa pendekatan dalam menyusun anggaran realistik antara lain: pendekatan *bottom up*, pendekatan *top down* dan pendekatan partisipasi. Efektivitas dari ketiga pendekatan tersebut akan tergantung dari banyak faktor, antara lain

karakteristik pegawai, cakupan anggarannya dan ketersediaan sumber daya.

Institusi bisnis syariah yang tidak hanya menjadikan profit sebagai tujuan utama, namun juga sebagai sarana untuk mencapai falah (kesejahteraan dan kebahagiaan di dunia dan akhirat), maka perencanaan yang komprehensif yang dituangkan dalam bentuk kuantitatif harus diinterpretasikan dalam kerangka pencapaian falah tersebut. Oleh karenanya, penyusunan anggaran yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian tidak dapat terlepas dari prinsip tauhid dalam Islam. Dalam proses penyusunan serta implementasi anggaran, manajer harus memperhatikan beberapa kaidah-kaidah dalam Islam seperti mewujudkan kemaslahatan, menghindari kemudharatan dan kemubaziran serta mendahulukan prioritas.

I. Evaluasi / Soal Latihan

1. Jelaskan pentingnya dilakukan penyusunan anggaran!
2. Jelaskan bagaimana prinsip-prinsip Islam dalam anggaran mampu diterapkan dalam manajemen keuangan diri atau organisasi dilingkungan Saudara (misal karang taruna, himpunan jurusan)!
3. Salah satu prinsip anggaran adalah kemaslahatan. Analisislah bagaimana aspek kemaslahatan itu tercermin dalam manajemen Perusahaan baik secara finansial dan non finansial (cek laporan tahunan/*annual report* salah satu Perusahaan syariah perbankan)!.
4. Jelaskan bagaimana proses penyusunan anggaran dilakukan!
5. Jelaskan bagaimana keterlibatan manajemen puncak dalam proses penyusunan anggaran!

J. Daftar Pustaka

- Dewan Pengurus Nasional FORDebi & ADESY. (2016). *Akuntansi Syariah Seri Konsep dan Aplikasi Ekonomi dan Bisnis Islam*. Raja Grafindo Persada.
- Lestari, L., & Yuliani, N. L. (2022). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang/Jasa Dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran Belanja. *UMMagelang Conference Series*, 648–663.

- Mahmudi. (2021). *Akuntansi sektor publik: edisi revisi*. UII Press.
- Miller-Nobles, T. L., Mattison, B., & Matsumura, E. M. (2016). *Hornngren's Accounting: The Managerial Chapters*. Pearson.
- Muhammad, S. A. (2011). *Ensiklopedia Leadership dan Manajemen Muhammad SAW "The Super Leader Super Manager."*
- R.Hansen, D., & Mowen, M. M. (2009). *Managerial Accounting; Akuntansi Manajerial*. Rajawali Pers.