



Peran Anggaran dalam Mengambil Keputusan Manajerial di Perusahaan

Muammar Khadafi ¹, Fuja Mastiara ², Nadia Agustina ³, Hidayanti ⁴, Halimah ⁵

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,

Universitas Malikussaleh

Email: khaddafi@unimal.ac.id, fuja.230420051@mhs.unimal.ac.id, nadia.230420050@mhs.unimal.ac.id,
hidayanti.230420060@mhs.unimal.ac.id, halimah.230420006@mhs.unimal.ac.id.

Abstract : *The budget is an important tool in the managerial decision making process. As a structured financial guide, budgets help managers plan, coordinate and control company resources. Through budget preparation, managers can determine cost requirements, allocate resources effectively, and set financial targets that support the achievement of organizational goals. Additionally, budgets serve as performance evaluation tools, allowing managers to compare actual results with projections, identify deviations, and take necessary corrective actions. Using the right budget also helps management reduce health risks, increase operational efficiency, and ensure that strategic decisions are based on measurable and accountable information. Thus, the budget plays a crucial role in supporting a more rational and focused decision-making process.*

Keywords: Budget, decision making. Company

Abstrak : Anggaran merupakan alat penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Sebagai panduan keuangan yang terstruktur, anggaran membantu manajer dalam merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya perusahaan. Melalui penyusunan anggaran, manajer dapat menentukan kebutuhan biaya, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta menetapkan target keuangan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, anggaran berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, memungkinkan manajer untuk membandingkan hasil aktual dengan proyeksi, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Penggunaan anggaran yang tepat juga membantu manajemen dalam mengurangi risiko kesehatan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan bahwa keputusan strategi didasarkan pada informasi yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, anggaran memegang peranan krusial dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih rasional dan terarah.

Kata Kunci: Anggaran, pengambilan keputusan. Perusahaan

1. PENDAHULUAN

Anggaran didefinisikan sebagai ekspresi kuantitatif dari suatu rencana yang diajukan atas suatu tindakan oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu dan merupakan suatu alat untuk membantu mengkoordinasikan kebutuhan yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan rencana (Foster, 2003). Anggaran merupakan alat perencanaan (planning) sekaligus alat pengendalian (controlling). Perencanaan adalah melihat kedepan, menentukan tindakan yang harus diambil untuk mewujudkan tujuan. Pengendalian adalah melihat kebelakang, menentukan yang sebenarnya terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan (Handen dan Mowen, 2000). Disini anggaran memiliki peran kunci dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses negosiasi antara manajer tingkat bawah atau manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran bisa menggunakan metode top-down atau bottom-up bahkan dengan menggunakan keduanya secara bersama-sama. Dengan menggunakan metode top-down manajer tingkat atas menetapkan anggaran bagi manajer

tingkat bawahnya. Untuk melukiskan anggaran dan proses penyusunan anggaran, sebagai contoh suatu proyek pembangunan gedung berlantai tiga puluh. Untuk membangun gedung tersebut diperlukan waktu tiga tahun. Gedung tersebut akan dibangun berdasarkan cetak biru (blue print) dan berdasarkan rencana biaya yang dibuat oleh arsitek. Setiap bulan dibuat anggaran biaya untuk pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan setiap bagian gedung tersebut, sehingga keseluruhan pekerjaan gedung tersebut dapat terlaksana sesuai dengan blue print yang telah dibuat dengan rencana biaya yang telah disusun sebelum proyek dilaksanakan. Pengelolaan perusahaan tidak jauh berbeda dengan pengelolaan suatu proyek dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian blue print tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya.

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumberdaya yang diperkirakan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu. Mungkinkah perusahaan dijalankan berdasarkan anggaran yang dibuat tidak berdasarkan program jangka panjang? Mungkin saja manajemen hanya menyusun anggaran tahunan, tidak menyusun anggaran jangka panjang. Dalam hal demikian, dalam jangka panjang perusahaan sebenarnya tidak berjalan ke arah manapun. Kalau misalnya setelah lima tahun perusahaan semacam ini mencapai posisi persaingan sebagai market leader, pencapaian posisi bukan hasil suatu usaha yang terencana, namun lebih sebagai suatu kebetulan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu sering sekali proses penyusunan anggaran sering sekali disebut sebagai penyusunan rencana laba jangka panjang (short-run profit planning). Untuk memungkinkan manajemen puncak melakukan pemilihan rencana kerja yang berdampak baik terhadap laba, manajemen menggunakan teknik analisis biaya-volume dan laba. Dalam analisis biaya-volume dan laba ini, informasi akuntansi difirensial memungkinkan manajemen untuk melakukan pemilihan berbagai alternatif kerja yang akan dicantumkan dalam anggaran. Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumberdaya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

Penggunaan informasi anggaran dalam pengambilan keputusan manajerial sangat penting bagi organisasi dalam menjalankan operasinya. Informasi biaya membantu manajer

membuat keputusan yang lebih informasional dan tepat, terutama dalam hal perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Berikut adalah beberapa cara di mana biaya digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial:

1. Pengambilan Keputusan Perencanaan:

- **Penentuan Harga Produk atau Jasa:** Informasi biaya digunakan untuk menentukan harga yang tepat untuk produk atau jasa yang dijual oleh perusahaan, memastikan keuntungan yang memadai, dan bersaing di pasar.
- **Perencanaan Produksi dan Penjualan:** Manajer menggunakan informasi biaya untuk merencanakan tingkat produksi, menentukan ukuran inventaris, dan mengidentifikasi target penjualan.
- **Penentuan Anggaran:** Biaya merupakan dasar untuk menyusun anggaran operasional, yang membantu manajer merencanakan pengeluaran dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Pengambilan Keputusan Pengendalian:

- **Monitoring Kinerja:** Biaya digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan anggaran atau target yang telah ditetapkan. Ini membantu manajer mengidentifikasi varian (perbedaan) dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.
- **Evaluasi Efisiensi:** Biaya membantu manajer menilai efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan proses operasional. Hal ini dapat mengarah pada perbaikan operasional dan penghematan biaya.

3. Pengambilan Keputusan Investasi:

- **Evaluasi Proyek dan Investasi:** Informasi biaya digunakan untuk mengevaluasi proyek-proyek investasi atau keputusan pembelian besar, seperti mesin baru atau ekspansi pabrik. Manajer akan mempertimbangkan biaya awal, biaya operasional, dan estimasi manfaat untuk mengambil keputusan yang rasional.

4. Pengambilan Keputusan Kebijakan:

- **Merumuskan Kebijakan Harga:** Biaya menjadi faktor kunci dalam merumuskan kebijakan harga dan strategi harga perusahaan.
- **Penentuan Struktur Biaya:** Manajer menggunakan informasi biaya untuk menentukan komponen biaya yang signifikan dan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

5. Pengambilan Keputusan Keuangan:

- **Pembiayaan dan Pendanaan:** Keputusan tentang sumber pendanaan, seperti utang atau ekuitas, didasarkan pada analisis biaya dan manfaat.
- **Manajemen Likuiditas:** Informasi biaya digunakan untuk mengelola kas dan likuiditas organisasi.

Dengan memahami dan memanfaatkan informasi biaya dengan baik, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan akurat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan.

2. METODE PENELITIAN

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur/kepuustakaan yaitu dengan mengumpulkan berbagai buku dan juga majalah yang berkaitan dengan isu dan sasaran penelitian atau dengan membaca dan mengambil materi dari catatan harian logis, juga melibatkan web sebagai sumber data. Teori yang berkaitan dengan eksplorasi ini adalah peran anggaran dalam mengambil keputusan manajerial di perusahaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (profit planning).

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian untuk melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan neraca yang telah disusun.

Proses penyusunan anggaran tersebut, ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya yang sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, dengan demikian penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian blue print tentang program jangka panjang, yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya.

Anggaran yang disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun, membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Mungkin saja manajemen hanya menyusun anggaran tahunan, tidak menyusun anggaran jangka panjang. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek, dimana dalam perusahaan berorientasi pada laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut.

1. Pengertian Anggaran

Glenn A Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "Profit planning and control may be broadly as defined as systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management" Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional di dalam badan usaha. Dari definisi di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Bahwa anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti.
2. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan sehingga anggaran merupakan hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu.

Untuk keputusan yang diambil oleh manajer tersebut, merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan pengawasan.

2. Fungsi Anggaran

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.

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai

berikut: "Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan faktafakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitasaktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan".Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

3. Keuntungan Dan Kelemahan Sistem Anggaran

Penggunaan sistem anggaran juga memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan.

Keuntungan Sistem Anggaran (RA.Supriyono,1982:16)

- a. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
- b. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara kegiatan penjualan dengan kegiatan produksi.
- c. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan.
- d. Berdasar teknik yang digunakan didalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdayaguna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
- e. Anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum disediakan.
- f. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
- g. Pemakaian anggran dapat membantu manajemen perusahaan.
- h. Pemakaian anggran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan.

Kelemahan Anggaran (M. Nafarin,2004:15)

Beberapa kelemahan anggaran antara lain;

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
- c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

Partisipasi dalam penganggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Anggaran memiliki peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi perusahaan. Penyusunan anggaran organisasi perusahaan lebih menekankan pada bentuk partisipasi bawahan. Partisipasi anggaran memiliki dampak positif terhadap motivasi manajerial karena dua alasan. Pertama adanya kemungkinan penerimaan yang lebih besar atas target yang telah ditetapkan jika anggaran ini melibatkan bawahan dibanding bila anggaran itu dipaksakan secara eksternal. Kedua penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif karena informasi tersebut berasal dari pihak-pihak yang paling mengetahui pasar, yang kemudian mengkomunikasikan terhadap atasan (Anthony dan Govindarajan, 2004) Adanya partisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mendorong individu yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target akan lebih berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan adanya rasa tanggungjawab atas pencapaian target yang mereka terapkan sendiri.

Tingkat kesulitan dalam anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Suatu anggaran yang sulit dicapai menyebabkan para manajer merasa frustrasi karena kemungkinan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sedangkan suatu anggaran yang terlalu mudah dicapai akan mengakibatkan para manajer tidak merasa tertantang karena tanpa berusaha dengan sungguh-sungguh target tidak akan tercapai. Apabila anggaran susah untuk dicapai maka akan ada kemungkinan manajer untuk melakukan tindakan-tindakan jangka pendek yang mungkin tidak sesuai dengan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu anggaran sebaiknya mudah dicapai.

Anggaran yang mudah dicapai akan memberikan dampak positif bagi manajer dalam memotivasi dirinya dalam mencapai target yang diinginkan. Kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Ivancevich (1995) mendukung pendapat yang mengatakan bahwa sasaran yang tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan. Menurut Gibson et al (1998), pada umumnya semakin sulit suatu tujuan, semakin tinggi pula suatu prestasi yang akan dicapai sepanjang tahun tersebut disepakati oleh pihak-pihak yang terlibat. Kejelasan sasaran anggaran yang tidak jelas akan menimbulkan keengganan untuk mencapainya.

4. KESIMPULAN

Anggaran merupakan salah satu instrumen terpenting dalam manajemen keuangan perusahaan yang berperan krusial dalam pengambilan keputusan manajerial. Proses penyusunan anggaran tidak hanya mencakup penetapan angka-angka keuangan, tetapi juga mencerminkan tujuan strategis perusahaan dan memberikan kerangka kerja untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Berikut adalah beberapa aspek mendetail yang menjelaskan peran anggaran dalam pengambilan keputusan manajerial:

Penyusunan Rencana Strategis: Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang membantu manajemen merumuskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dengan menetapkan anggaran, manajemen dapat menentukan prioritas kegiatan operasional dan investasi yang sejalan dengan visi perusahaan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif, sehingga meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan strategis.

Dasar Pengambilan Keputusan: Anggaran menyediakan data dan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Manajer menggunakan informasi ini untuk menilai berbagai opsi, seperti penambahan investasi, pemotongan biaya, atau pengembangan produk baru. Dengan menggunakan anggaran sebagai referensi, manajer dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan berbasis data, mengurangi risiko keputusan yang bersifat spekulatif.

Pengendalian Kinerja dan Evaluasi: Anggaran bertindak sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual perusahaan. Dengan membandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan, manajemen dapat mengidentifikasi deviasi dan melakukan analisis penyebabnya. Proses ini tidak hanya membantu dalam mengontrol biaya, tetapi juga memberikan wawasan tentang area yang membutuhkan perhatian lebih, baik dari segi operasional maupun strategis.

Komunikasi dan Kolaborasi: Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif antar departemen. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses penyusunan anggaran, manajemen menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara karyawan. Setiap divisi memahami kontribusi yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan koordinasi dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Pemanfaatan Teknologi Informasi: Di era digital, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses manajemen anggaran semakin penting. Sistem perangkat lunak yang canggih dapat mempermudah pengumpulan, analisis, dan pelaporan data anggaran, sehingga meningkatkan akurasi dan efisiensi. Ini juga memungkinkan manajemen untuk melakukan simulasi dan perencanaan berbasis skenario yang lebih baik.

Dengan demikian, anggaran bukan hanya alat administratif, tetapi juga merupakan instrumen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi secara efisien, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan mengelola risiko secara efektif. Pemahaman dan penggunaan anggaran yang tepat oleh manajemen dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memastikan keberlanjutan operasional di pasar yang semakin kompleks dan berubah-ubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarini, Yunita, dan Hendra Puranto. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan. *Sistem pengendalian manajemen*, edisi ke-11. McGraw-Hill, 2004.
- Fadly. R.A., dan Kartini RAF Tien. 1982, *Penyusunan Budget: Perencanaan dan Pengendalian Laba I*, Penerbit Aksara Baru. Jakarta.
- Foster, George; SrikanatM. Datar; Charles T. Hongren. *Cost Accounting: A managerial emphasis*. Eleventh Edition. Prentice Hall, Pearson education International, 2003.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (1997). *Akuntansi manajemen*. Edisi ke-4. Salemba Empat
- Jae.K. Shim, Joel.G. Siegel. (2001). *Budgeting : Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*. Jakarta : Erlangga
- Kenis, Izzetin. *Tinjauan Akuntansi: Pengaruh Karakteristik Sasaran Penganggaran tentang Sikap dan Kinerja Manajerial*. Tinjauan Akuntansi, 1979.
- Kotler, Philip, 1969, *Marketing Management Analysis, Planning and Control*, New Delhi
- Mahoney, T.A., Thomas H., Jardee dan Stephen J. Carol. *Pengembangan Kinerja Manajerial Pendekatan Penelitian*. Barat Daya Penerbitan, 1963.
- Munandar, M. (2010). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta : BPF.
- Nafarin, M, 2013. *Penganggaran perusahaan*. Edisi ke tiga. Jakarta: Salemba empat.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukarno, Edy.(2002). *Sistem Pengendalian manajemen : Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Universitas Medan Area.** (2023). *Penggunaan biaya dalam pengambilan keputusan manajerial*. Universitas Medan Area, Medan, Indonesia.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen* Jakarta, Rineka Cipta