

MANFAAT AKUNTANSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Suryadi Tanudjaja, SE

Umumnya orang mengenal akuntansi hanya sebagai pencatat peristiwa keuangan yang telah terjadi di masa lalu. Hal ini yang mengakibatkan laporan akuntansi sering kali lebih ditujukan hanya untuk memenuhi pertanggungjawaban keuangan manajemen puncak kepada pemilik perusahaan atau pihak lain daripada untuk memenuhi kebutuhan manajemen intern. Sebenarnya akuntansi tidak hanya dapat melayani kebutuhan informasi untuk pihak luar saja, melainkan untuk manajemen intern pula, karena manfaat akuntansi yang bisa juga sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang manfaat akuntansi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, maka penulis akan menguraikan terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan akuntansi; akuntansi manajemen sebagai suatu corak informasi akuntansi, pengendalian manajemen, dan yang terakhir barulah meliputi manfaat akuntansi sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.

Pengertian Akuntansi

Secara luas akuntansi didefinisikan sebagai suatu proses pengidentifikasian, pengukuran dan penyampaian informasi ekonomi untuk memungkinkan dilakukannya pertimbangan dan pengambilan keputusan berdasarkan informasi tersebut.

Sesuai dengan pemakai informasi akuntansi yang terdiri dua kelompok, yaitu

pemakai dari pihak luar dan pemakai dari pihak dalam perusahaan, maka pada dasarnya akuntansi itu sendiri juga terbagi dalam dua macam, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Yang dimaksudkan dengan akuntansi keuangan adalah akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi keuangan untuk pihak luar seperti pemegang saham, kreditur dan pemerintah, sedangkan akuntansi manajemen adalah akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi keuangan untuk keperluan pihak intern perusahaan atau pihak manajemen perusahaan.

Seperti telah dikemukakan di atas bahwa akuntansi yang berperan untuk perencanaan dan pengendalian manajemen adalah akuntansi manajemen, maka penulis menitikberatkan tulisan ini pada masalah akuntansi manajemen.

Akuntansi Manajemen sebagai Suatu Corak Informasi

Informasi akuntansi yang sangat berperan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen adalah informasi akuntansi manajemen. Pada bagian ini akan dibahas Akuntansi Manajemen sebagai suatu tipe informasi. Namun sebelum kita sampai pada peran informasi akuntansi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian manajemen, ada baiknya terlebih dahulu kita untuk memahami apa yang dimaksud dengan informasi, informasi akuntansi dan informasi akuntansi manajemen.

Informasi adalah suatu fakta, data, objek observasi, persepsi, atau sesuatu lainnya yang menambah pengetahuan (Anthony dan Dearden, 1980). Definisi informasi lainnya dikemukakan oleh Davis dan Olson (1984), yang menyatakan bahwa informasi adalah data yang mempunyai makna bagi pemakainya. Sederetan angka belum tentu merupakan informasi, tetapi tetap merupakan data jika sederetan angka tersebut tidak mempunyai makna bagi yang membacanya.

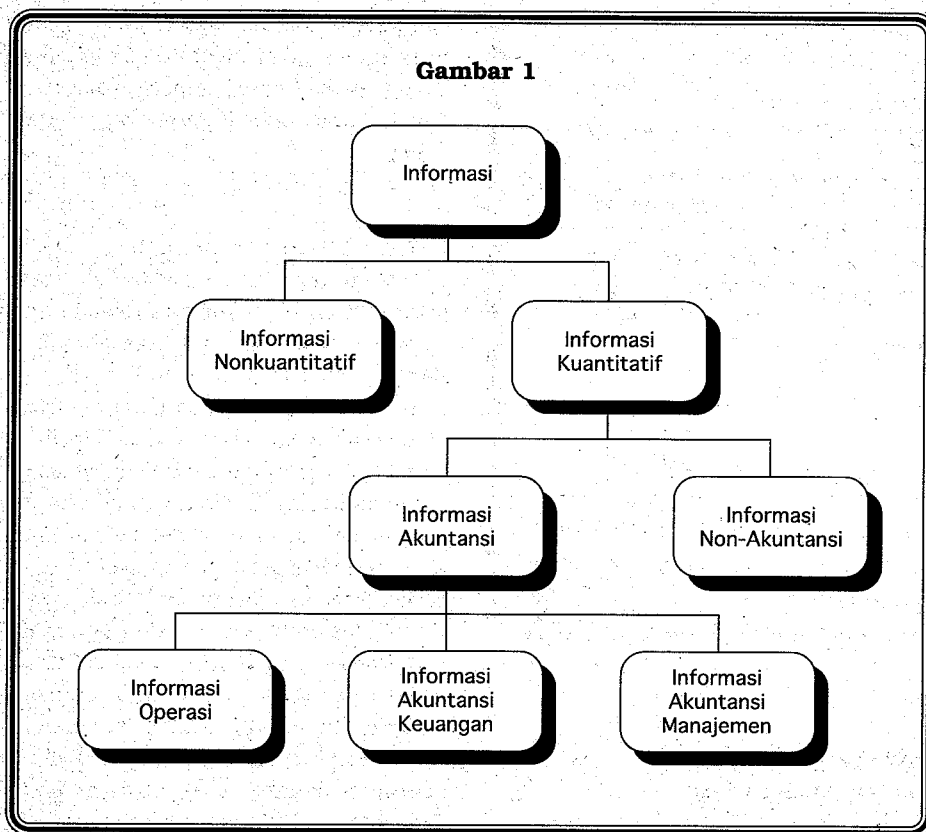
Anthony dan Reece (1983), mengelompokkan informasi menjadi dua, yaitu informasi kuantitatif dan informasi non-kuantitatif. Informasi akuntansi termasuk kelompok informasi kuantitatif karena informasi ini menggunakan satuan uang sebagai ukurannya. Untuk lebih jelas, lihat tipe-tipe informasi dalam Gambar 1.

Sebagaimana tampak dalam Gambar 1, informasi akuntansi dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu (1) informasi operasi (*operation information*), (2) informasi akuntansi keuangan (*financial accounting information*), (3) informasi akuntansi manajemen (*management accounting information*). Berikut ini akan diuraikan masing-masing informasi tersebut:

Informasi Operasi

Informasi operasi diperlukan perusahaan untuk kegiatan sehari-hari, misalnya jumlah persediaan produk yang terjual hari ini. Dalam hal ini informasi operasi menyediakan data mentah bagi informasi akuntansi keuangan maupun informasi akuntansi manajemen.

Gambar 1



Informasi Akuntansi Keuangan

Informasi akuntansi keuangan lebih banyak digunakan oleh manajemen puncak untuk berkomunikasi dengan pihak luar perusahaan biasanya disajikan dalam bentuk laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan rugi-laba dan laporan perubahan posisi keuangan. Informasi akuntansi keuangan diperlukan oleh pihak luar perusahaan untuk pengambilan keputusan guna menentukan hubungan antara pihak luar perusahaan dengan pihak dalam perusahaan. Informasi akuntansi keuangan yang disajikan kepada pihak luar perusahaan berbentuk laporan keuangan yang menyajikan kegiatan-kegiatan secara menyeluruh tentang kondisi keuangan dan hasil-usaha dari suatu perusahaan. Sedangkan laporan yang ditujukan kepada pihak dalam perusahaan biasanya disajikan dalam bentuk yang lebih rinci.

Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen adalah informasi yang dikumpulkan, diidentifikasi, dilaporkan, serta dianalisis dalam

proses akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan fungsi pokok manajemen. Dengan demikian penyajian informasi akuntansi manajemen kepada manajer berbeda dengan penyajian informasi akuntansi keuangan kepada pihak luar perusahaan. Informasi akuntansi manajemen disajikan kepada pihak manajer biasanya dalam bentuk laporan keuangan seperti: anggaran, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan biaya menurut pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan pemakaiannya, akuntansi manajemen memberikan tiga tipe informasi akuntansi biaya penuh (*Full Accounting Information*), informasi akuntansi diferensial (*Differential Accounting Information*) dan informasi akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting Information*).

Informasi Akuntansi Penuh

Informasi akuntansi penuh mencakup biaya, pendapatan dan aktiva. Informasi akuntansi penuh yang bersifat historis

berguna untuk: (a) penyusunan laporan keuangan pada pihak luar, (b) analisis prestasi-prestasi ekonomi, dan (c) keputusan penetapan harga jual, sedangkan informasi akuntansi penuh masa depan berguna untuk: (a) penyusunan program dan (b) keputusan penetapan harga jual normal.

Informasi biaya penuh yang hanya berhubungan dengan biaya-biaya disebut informasi akuntansi biaya penuh. Informasi akuntansi penuh yang berhubungan dengan pendapatan-pendapatan disebut informasi akuntansi pendapatan penuh. Sedangkan informasi akuntansi penuh yang hanya berhubungan dengan aktiva disebut informasi akuntansi aktiva penuh. Dalam menghitung pendapatan yang membentuk informasi akuntansi, pendapatan penuh dimasukkan selama pendapatan yang bersangkutan dengan objek pendapatan diperhitungkan. Objek pendapatan yang dimaksud adalah objek pendapatan produk atau divisi. Demikian juga dalam menghitung aktiva yang membentuk informasi akuntansi aktiva penuh dimasukkan semua sumber ekonomi yang dikorbankan untuk memperoleh aktiva yang bersangkutan.

Informasi akuntansi penuh yang digunakan untuk pelaporan kepada pihak luar perusahaan menyajikan informasi mengenai total biaya, total pendapatan dan total aktiva masa yang lalu. Informasi tersebut disajikan dalam bentuk laporan keuangan pokok yaitu: neraca dan laporan rugi-laba. Informasi akuntansi penuh dapat pula digunakan untuk menganalisis prestasi ekonomi suatu perusahaan di masa lalu. Informasi yang disajikan untuk kepentingan ini berisi total biaya, total pendapatan ekonomi suatu perusahaan. Biasanya digunakan untuk perhitungan *Return on Investment (ROI)*.

Dalam pengambilan keputusan penetapan harga jual pada kondisi yang normal, pengambilan keputusan membutuhkan informasi, di antaranya informasi total biaya. Hal ini disebabkan informasi total biaya memberikan informasi kepada pengambil keputusan mengenai biaya minimum harga jual yang diterima oleh perusahaan. Perlu diketahui bahwa biaya tidak selalu menentukan harga jual, karena harga jual sering kali sudah terbentuk di pasar yang merupakan hubungan antara jumlah penawaran dan jumlah permintaan.

Tabel 1

Biaya, Pendapatan, atau Aktiva	P e m a k a i	
	Data Historis	Estimasi yad
1. Full	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Keuangan • Analisis Prestasi Ekonomi • Keputusan Penetapan Harga Jual 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Program • Keputusan Penetapan Harga Jual Normal
2. Diferensial		<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif Pemilihan Keputusan
3. Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Prestasi Manajer • Motivasi Manajer 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Anggaran

yang tidak semestinya (*dysfunctional behaviour*) bagi manajer yang bersangkutan. Untuk lebih jelas, informasi akuntansi dan kegunaannya digambarkan dalam Tabel 1.

Pengendalian Manajemen

Dalam organisasi, manajer memegang peran penting dalam merumuskan ke arah mana organisasi tersebut akan ditujukan. Jika perusahaan masih relatif kecil di mana pemilik sekaligus adalah pemimpin perusahaan tersebut, dalam keadaan seperti ini pemilik atau pemimpin masih dapat mengawasi dan mengendalikan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan secara langsung. Namun setelah perusahaan tersebut berkembang menjadi besar dan telah melibatkan banyak orang di dalamnya, maka perencanaan dan pengendalian tidak lagi dapat dilakukan oleh pemilik atau pemimpin seorang diri. Dalam keadaan ini ia memerlukan suatu sistem untuk membantunya dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian usahanya. Sistem ini dapat merupakan sistem yang sederhana atau yang kompleks, tergantung dari besar kecilnya, dan kompleks tidaknya usaha yang dijalankan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam perusahaan yang relatif besar, pimpinan perusahaan berada di tangan manajer, yang secara kolektif disebut manajemen. Dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian kegiatan usahanya, manajemen perusahaan melalui suatu proses yang disebut pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen (*management control*) merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dipimpinnya melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien.

Setelah tujuan organisasi ditetapkan dalam suatu proses yang disebut perencanaan strategik, manajemen memerlukan proses lanjutan untuk merumuskan rencana serta melaksanakannya guna menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan semula dalam perencanaan strategik, dengan menggunakan sumber-sumber yang dimiliki organisasi tersebut secara efisien. Proses demikian melibatkan banyak orang dalam organisasi dan bersifat rutin, oleh karena itu manajemen memerlukan

Walaupun begitu informasi total biaya masih tetap dibutuhkan, karena memberikan masukan kepada pembuat keputusan mengenai dapat tidaknya perusahaan memasuki pasar dengan harga jual yang sudah terbentuk di pasar tersebut.

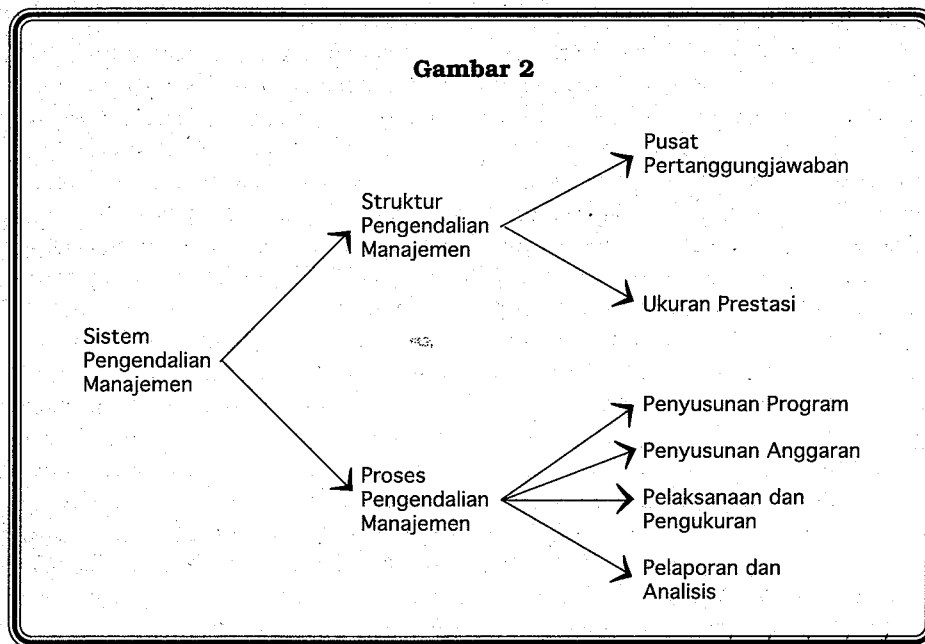
Informasi Akuntansi Diferensial

Informasi kategori ini hanya terbatas pada informasi masa depan, oleh karenanya dalam informasi diferensial tidak ada informasi yang bersifat historis. Informasi ini berguna bagi manajemen untuk pengambilan keputusan, misal keputusan untuk membuat atau membeli. Pengambilan keputusan pada dasarnya adalah membandingkan alternatif tindakan tertentu dengan alternatif tindakan lainnya serta memilih salah satu dari tindakan yang terbaik. Oleh karena itu karakteristik pokok dari informasi akuntansi diferensial adalah: (a) merupakan informasi masa depan, (b) merupakan informasi mengenai perbedaan di antara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Informasi akuntansi diferensial yang berhubungan dengan biaya disebut informasi biaya diferensial, sedangkan informasi akuntansi diferensial yang berhubungan dengan pendapatan disebut informasi pendapatan diferensial. Dan informasi akuntansi diferensial yang berhubungan dengan aktiva disebut informasi aktiva diferensial.

Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya, pendapatan dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab pada pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unitnya. Informasi pertanggungjawaban meliputi informasi masa lalu dan masa depan. Informasi masa lalu pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menganalisis prestasi manajer dan sekaligus memotivasi para manajer untuk melakukan tindak koreksi atas penyimpangan atau atas prestasi yang kurang memuaskan, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban masa depan digunakan sebagai proses perencanaan, khususnya perencanaan tahunan yang dikenal dengan penyusunan anggaran. Sesuai dengan struktur pengendalian manajemen, pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dikelompokkan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Karena masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut mempunyai karakteristik yang berbeda, maka dengan demikian jika pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban menggunakan metode yang sama, kemungkinan akan menimbulkan perilaku

Gambar 2



kan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dipimpinnya melaksanakan strategi secara efektif dan efisien. Sistem tersebut dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Pada sistem ini manajemen meletakkan kepercayaan untuk melaksanakan alokasi sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses sistem. Struktur sistem pengendalian manajemen terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi, sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi empat tahap kegiatan, yaitu Penyusunan Program, Penyusunan Anggaran, Pelaksanaan dan Pengukuran, serta Pelaporan dan Analisis. Untuk lebih jelas, lihat sistem pengendalian manajemen dalam Gambar 2.

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur sistem pengendalian manajemen memfokuskan pada berbagai tipe pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer.

Masing-masing pusat pertanggungjawaban mempunyai *output* dan menggunakan *input*. Secara lebih terinci struktur sistem pengendalian manajemen dapat dijabarkan sebagai berikut:

Pusat Biaya (*cost center*) yaitu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan biaya. Dalam pusat pertanggungjawaban ini *input* bisa diukur dengan unit moneter, sedangkan *output*-nya tidak bisa diukur dengan satuan unit moneter. Pengukuran prestasinya dititikberatkan pada biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian dapat dikatakan semakin rendah biaya yang dikeluarkan, berarti prestasi manajer semakin baik.

Pusat Pendapatan (*revenue center*) yaitu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan, misalnya bagian pemasaran. Dalam pertanggungjawaban ini *output* bisa diukur dengan unit moneter, tetapi tidak ada usaha untuk membandingkannya dengan penggunaan *input* (biaya). Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi pendapatan, berarti prestasi manajer semakin baik.

Pusat Laba (*profit center*) yaitu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan laba yang diperoleh. Dalam pusat pertanggungjawaban ini baik *input* maupun *output* bisa diukur dengan satuan moneter. *Input* di sini adalah

biaya yang dikonsumsi, sedangkan *output*-nya adalah pendapatan yang dicapai. Selisih antara pendapatan dan biaya adalah laba yang diperoleh atau rugi yang diderita. Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi laba yang diperoleh, berarti prestasi manajer semakin baik.

Pusat Investasi (*investment center*) yaitu pusat pertanggungjawaban, di mana prestasi manajer diukur dari laba yang diperoleh dan juga dihubungkan dengan besarnya dana yang diinvestasikan dalam pusat ini. Dengan kata lain, prestasi pada pusat ini diukur dari kemampulabaan (*profitability*). Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi kemampulabaan, berarti semakin baik nilai pusat investasi.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Di atas telah disebutkan bahwa proses pengendalian manajemen terdiri dari langkah-langkah: penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran prestasi serta pelaporan dan analisis. Dalam bagian ini akan dijelaskan secara rinci langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Program

Penyusunan program terdiri dari berbagai pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen dalam penyusunan program menyangkut masa yang akan datang. Oleh karena pengambilan keputusan yang menyangkut masa yang akan datang selalu berisi dengan ketidakpastian, maka manajemen memerlukan informasi untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya. Informasi yang penting untuk mengurangi ketidakpastian tersebut adalah akuntansi. Akuntansi manajemen berperan sebagai penyedia informasi untuk pemecahan masalah. Dengan informasi akuntansi manajemen, pihak manajemen dapat memilih secara bisnis mengenai alternatif tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Informasi akuntansi manajemen yang bermanfaat dalam pe-

nyusunan program adalah *full cost accounting information* dan *differential cost accounting information*. Informasi akuntansi ini hanya dapat dihasilkan oleh akuntansi manajemen yang perkembangannya telah mencapai tahap penyediaan informasi untuk pemecahan masalah. Dengan kedua macam informasi manajemen tersebut, manajemen yang terlibat dalam penyusunan program akan dapat mempertimbangkan berbagai alternatif yang dihadapinya secara bisnis, sehingga program-program yang disusunnya untuk mencapai tujuan perusahaan akan sehat ditinjau dari segi bisnisnya. Mengapa demikian? Karena manajemen menggunakan akuntansi manajemen sebagai alat berpikir bisnis dan berkomunikasi secara bisnis dengan manajer yang lain.

Manfaat Informasi Akuntansi dalam Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, manajemen puncak menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan diberi tanggung jawab untuk melaksanakan bagian dari program yang telah ditetapkan. Dalam proses tersebut manajemen berinteraksi dengan informasi akuntansi untuk dapat menetapkan alokasi sumber-sumber ekonomi agar dapat memantapkan peran masing-masing manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran yang disusun oleh manajemen dan yang berisi informasi akuntansi merupakan dokumen formal yang menunjukkan serangkaian kegiatan yang diharapkan akan dilaksanakan oleh manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang dilaksanakan. Informasi akuntansi manajemen yang sangat membantu dalam penyusunan anggaran adalah *responsibility accounting information*. Informasi ini hanya dihasilkan oleh akuntansi manajemen.

Manfaat Informasi Akuntansi dalam Pelaksanaan Rencana dan Pengukuran Prestasi

Setelah tujuan perusahaan ditetapkan, dan program disusun untuk mencapai tujuan tersebut, langkah selanjutnya adalah menetapkan siapa yang berperan untuk melaksanakan program-program yang telah disusun tersebut. Seperti telah dijelaskan di atas, peran tiap manajer dikomunikasikan oleh manajer puncak kepada

manajer di bawahnya melalui anggaran yang menggunakan informasi akuntansi sebagai alat komunikasinya. Tiap manajer kemudian menafsirkan dan membentuk persepsi mengenai peran yang dikomunikasikan dalam anggaran oleh manajer di atasnya. Tiap manajer kemudian melaksanakan peran yang digariskan dalam anggaran. Kemudian akuntansi manajemen bertindak sebagai pencatat skor dengan cara mengukur dan mengkomunikasikan pelaksanaan anggaran oleh tiap manajer dalam suatu laporan akuntansi. Atas dasar laporan akuntansi yang berisi skor tiap manajer tersebut, maka manajer puncak memberikan penghargaan atau hukuman.

Peran Informasi Akuntansi dalam Pengendalian Manajemen di Indonesia

Banyak perusahaan yang relatif besar telah memiliki unsur-unsur pengendalian manajemen dan telah melaksanakan tahap-tahap proses pengendalian manajemen seperti yang tercantum dalam Gambar 1. Namun demikian, masih banyak kekurangan kesadaran manajemen dalam menggunakan informasi akuntansi manajemen dalam merancang dan melaksanakan sistem pengendalian manajemen di perusahaannya. Akibatnya, peranan akuntansi dalam perusahaan sering kali dikesampingkan oleh manajemen. Hal ini mungkin disebabkan:

- a. Banyak akuntan manajemen yang tidak menguasai akuntansi sebagai bahasa bisnis, sehingga dalam menyusun rencana tidak banyak memanfaatkan akuntansi sebagai bahasa untuk berpikir secara bisnis dan berkomunikasi secara bisnis pula.
- b. Banyak akuntan manajemen yang tidak memahami akuntansi, sehingga informasi akuntansi hanya digunakan sebagai *the historical communication approach* daripada *the user decision model approach*. Hal ini menyebabkan informasi yang dihasilkan tidak relevan dengan keputusan-keputusan yang dibuat manajemen. Akibatnya, manajemen tidak tertarik untuk menggunakan informasi akuntansi dalam pertimbangan pemilihan alternatif yang dihadapinya, karena manajemen tidak melihat manfaat informasi akuntansi dalam pengambilan keputusannya.

Kesimpulan

Akuntansi sebagai bahasa bisnis sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian kegiatan usahanya. Akuntansi manajemen sangat besar peranannya dalam pengendalian manajemen, baik dalam perancangan struktur pengendalian manajemen maupun dalam proses pengendalian manajemen. Agar informasi akuntansi tersebut bisa berperan dalam sistem pengendalian manajemen, Akuntan Manajemenlah yang bertanggung jawab. Akuntansi manajemen harus mengubah secara bertahap orientasi dari pengelolaan informasi akuntansinya dari *historical communication approach* ke orientasi *user decision model approach*. Orientasi baru ini sangat menuntut kemampuan akuntan manajemen untuk memahami ilmu manajemen, sehingga ia dapat memahami pertimbangan-pertimbangan yang dibuat oleh manajemen dalam menghadapi pemilihan alternatif tindakan, dan dapat memilih informasi yang relevan dengan alternatif yang dihadapi oleh manajemen. Jika demikian, maka akuntan manajemen akan mampu menyediakan informasi akuntansi yang memberikan kemudahan bagi manajemen dalam melakukan pemilihan alternatif secara ekonomis rasional.

Daftar Pustaka

1. Anthony, Robert N., James S. Reece (1983). *Accounting: Text and Cases*, edisi ke-7. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
2. Anthony, Robert N., John Dearden (1980). *Management Control Systems*, edisi ke-5. Homewood: Richard D. Irwin, Inc. *Sistem Pengendalian Manajemen* (1985), Alih Bahasa: Ir. Agus Maulana MBA, Editor: Gunawan Hutauruk, MBA, Jakarta: Penerbit Erlangga.
3. Fauzi, Hasan, Drs., MBA., Ak. (1994). *Sistem Pengendalian Manajemen*, edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.

*Suryadi Tanudjaja, SE adalah
Kepala Urusan Akuntansi dan Keuangan
Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya.*
