

Implementasi *Enterprise Risk Budgeting* dalam Anggaran pada Perusahaan Pengelola Pelabuhan

Ahmad Syaifuddin¹

¹Prodi D3 Akuntansi, Universitas Bina Sarana Informatika
Jl. Kramat Raya No.98, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia

e-mail korespondensi: ahmadsyaifuddin1319@gmail.com

Abstrak - Anggaran merupakan suatu komponen penting dalam perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Akurasi dalam penyusunan anggaran menjadi poin kritis karena menentukan langkah strategis perusahaan terkait dalam inovasi dan pengembangan bisnis. Penyusunan anggaran akan semakin baik dan akurat dengan membawa proses manajemen risiko dalam penyusunan anggaran. Tujuan penelitian ini adalah memberikan panduan bagaimana suatu perusahaan dapat menyatukan proses manajemen risiko dengan proses penyusunan anggaran. Penelitian ini merupakan studi kasus proses penyusunan anggaran di salah satu Perusahaan Pengelola Pelabuhan. Penulis melakukan studi lapangan di perusahaan pengelola pelabuhan untuk mengetahui proses manajemen risiko dan proses penyusunan anggaran. Dari hasil penelitian, diketahui bahwa proses penyusunan anggaran perusahaan belum mengakomodasi faktor-faktor risiko sehingga realisasi anggaran selalu jauh dari target. Dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Budgeting*, penelitian ini memberikan acuan proses dan prosedur untuk memperbaiki proses penyusunan anggaran di perusahaan pengelola pelabuhan. Dengan proses penyusunan anggaran berdasarkan metode *Enterprise Risk Budgeting*, realisasi anggaran menjadi semakin baik dan alokasi sumber daya perusahaan menjadi lebih efektif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Kata Kunci : Anggaran, Manajemen Risiko, *Enterprise Risk Budgeting*

Abstract - Budget is an important component in the company because it functions as a planning and controlling tool. Accuracy in budgeting process is a critical point since it determines the company's strategic related to innovation and business development. Budget will be better and more accurate by bringing the risk management process into budgeting process. The purpose of this study is to provide guidance on how a company can bringing the risk management into the budgeting process. This research is a case study of the budgeting process in one of the port management company in Indonesia. This research conducted a field study at port management company to find the risk management process and budgeting process which is implemented in the company. Based on the results of the study, it is known that the process of preparing the company's budget has not accommodated risk factors so that the realization of the budget is always far from the target. Based on the *Enterprise Risk Budgeting* method, this research provides a reference for processes and procedures to improve the budgeting process at port management company. This procedures enable the company to bring their risk management into budgeting process and make their budget become more accurate.

Keywords : : Budgeting; Risk Management; *Enterprise Risk Budgeting*

1. Pendahuluan

Anggaran merupakan suatu komponen penting dalam perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Welsch, Hilton dan Gordon, 2000). Organisasi membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana operasional dan tujuan jangka pendek yang ingin dicapai perusahaan dalam cara yang seefektif dan efisien mungkin (Hansen dan Mowen, 2015).

Penganggaran (*budgeting*) merupakan proses utama dalam perencanaan keuangan perusahaan. Beberapa penelitian menganggap bahwa proses pembuatan anggaran terlalu banyak memakan waktu, menumbuhkan sikap individualistik karyawan dan tidak memberi banyak nilai terhadap pengguna (Hope dan Fraser, 2003). Pada kenyataannya, sebagian besar perusahaan masih mengandalkan anggaran sebagai alat pengendalian internal. Alvinus dan Jankensgard (2013) menjelaskan bahwa anggaran yang baik adalah anggaran yang bersifat menyeluruh, bukan parsial, dan mampu mencerminkan efek risiko didalamnya agar manajemen mampu memprediksi performa keuangan di masa depan. Penelitian ini selain bermaksud untuk memperbaiki kelemahan anggaran juga bertujuan untuk menyatukan proses manajemen risiko ke dalam perencanaan keuangan.



Integrasi manajemen risiko ke dalam proses penganggaran, akan memudahkan manajemen dalam memberikan akuntabilitas terhadap seluruh pemangku kepentingan. Mark Bovens (2007) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah suatu hubungan antara aktor dan forum, dalam hal ini aktor memiliki kewajiban untuk menjelaskan dan membenarkan perilakunya, sementara forum dapat mengajukan pertanyaan dan memberikan penilaian, dan aktor akan menghadapi konsekuensi. Terkait dengan organisasi atau perusahaan, manajemen merupakan aktor yang mempunyai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kepada seluruh pemangku kepentingan yang merupakan representasi dari forum. Para pemangku kepentingan kemudian akan memberikan judgement yang dapat berupa imbalan atau sanksi, baik secara formal maupun informal, atas apa yang telah disampaikan oleh manajemen. Bovens (2007) juga menyebutkan bahwa dalam perusahaan, biasanya terdapat beberapa aspek yang akan dinilai oleh pemangku kepentingan yaitu aspek keuangan, aspek prosedural, aspek legalitas, dan aspek yang terkait dengan produk yang dihasilkan. Bagi pemegang saham, aspek keuangan merupakan aspek yang paling penting karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan kepentingan pribadi. Penyusunan anggaran ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham.

Indonesia merupakan salah satu negara maritim dengan lebih dari 70% wilayahnya merupakan perairan. Seiring dengan hal tersebut, maka sektor pelabuhan berperan penting terutama dalam lalu lintas barang antar pulau di Indonesia. Outlook perekonomian Indonesia yang masih tumbuh 5,2% akan berbanding lurus dengan pertumbuhan sektor logistik. Namun dalam mengejar pertumbuhan tersebut, Perusahaan Pengelola Pelabuhan harus memperhitungkan beberapa risiko. Sebagaimana industri lainnya, industri logistik dalam satu dekade terakhir menghadapi lebih banyak risiko jika dibandingkan dengan dekade sebelumnya. Salah satu risiko yang berpengaruh signifikan adalah perubahan iklim (*climate change*).

Profitabilitas perusahaan pengelola pelabuhan sangat tergantung dengan risiko cuaca. Karena dampak pemanasan global, tidak seperti dekade sebelumnya, perubahan musim sekarang sangat sulit untuk diprediksi. Perusahaan harus mampu menciptakan strategi yang tepat untuk mengantisipasi kerugian karena ketidakpastian tersebut. Terlebih kondisi alam hampir mustahil untuk diintervensi. Selain risiko cuaca, terdapat risiko perekonomian global khususnya kondisi geopolitik yang memanas di beberapa wilayah.

Atas uraian yang telah dijabarkan di atas, maka penelitian ini menitikberatkan pada upaya membawa manajemen risiko ke dalam proses anggaran. Menurut The Committee of Sponsoring Organizations (COSO, 2004), manajemen risiko adalah suatu proses yang dilakukan oleh seluruh lapisan manajemen perusahaan dari manajemen puncak hingga personil lainnya untuk menetapkan dan menerapkan strategi yang dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa-peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Manajemen risiko bertujuan untuk membantu perusahaan untuk menghindari kekacauan, kecurangan hingga kerugian yang dapat timbulkan oleh risiko.

Perusahaan pengelola pelabuhan yang menjadi obyek dalam penelitian ini masih menerapkan sistem penyusunan anggaran tradisional. Penilaian manajemen risiko belum diperhitungkan efeknya dalam target keuangan perusahaan pengelola pelabuhan. Oleh karena itu penelitian ini mencoba memberikan solusi dan penerapan tentang bagaimana suatu perusahaan dapat menyatukan proses manajemen risiko dengan proses anggaran. Proses ini sering disebut sebagai sistem penganggaran berbasis risiko (*Risk Based Budgeting*).

Risk Based-Budgeting pada intinya adalah proses penyusunan anggaran berdasarkan penilaian risiko yang telah ditetapkan. Pada penyusunan anggaran secara tradisional, nilai anggaran hanya didasarkan pada rencana bisnis tahunan tanpa memasukkan faktor risiko. Dalam Risk Based-Budgeting, penilaian risiko yang sudah diidentifikasi dimasukkan dalam target keuangan. Di dalam penelitian ini, metode Risk Based Budgeting yang dipakai Enterprise Risk Budgeting yang dikembangkan oleh Alviniussen dan Jankensgard (2013). Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah salah satu perusahaan Pengelola Pelabuhan.

Selain karena masih menggunakan sistem penganggaran secara tradisional, perusahaan pengelola pelabuhan dipilih sebagai obyek penelitian karena belum mengakomodasi faktor-faktor risiko ke dalam penganggarnya. Selain itu, perusahaan juga belum mempunyai prosedur tetap dan tertulis terkait proses manajemen risiko. Sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan panduan yang tepat untuk penerapan manajemen risiko dan dengan *Enterprise Risk Budgeting* diharapkan mampu menyempurnakan proses penyusunan anggaran dengan mengakomodasi dampak risiko-risiko yang dihadapi perusahaan sehingga profitabilitas dan going concern perusahaan mampu dipertahankan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Studi kasus digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai penyusunan anggaran. Berdasarkan pada permasalahan yang telah dijabarkan pada pendahuluan, maka strategi penelitian adalah kasus tunggal agar dalam penelitian ini lebih terfokus sesuai dengan masalah penyusunan anggaran berdasarkan risiko. Pada penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, untuk memahami kondisi suatu konteks dengan mengarahkan pada pendeskripsian secara rinci dan mendalam mengenai potret kondisi dalam suatu konteks yang alami, tentang yang sebenarnya terjadi di lapangan studi. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memberikan panduan penerapan *Enterprise Risk Budgeting* dalam penyusunan anggaran pada perusahaan pengelola pelabuhan.

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data yang akan dianalisa dalam penelitian ini maka penulis melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode wawancara digunakan untuk mengetahui pendapat dan rencana-rencana yang akan dilakukan oleh manajemen serta untuk menggali pengetahuan tentang proses bisnis dan proses penyusunan anggaran yang selama ini terjadi dalam perusahaan. Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab langsung dengan direktur dan kepala bagian terkait di perusahaan pengelola pelabuhan.

Selain itu dilakukan observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek yang diteliti di perusahaan, hal ini untuk mengetahui data-data yang relevan dengan masalah penelitian. Dan pendokumentasian yang merupakan aktivitas pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya seperti jurnal ilmiah, laporan instansi pemerintah atau organisasi lain yang kredibel.

Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisa Isi (*Content Analysis*)

Analisa ini merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui kecenderungan isi komunikasi (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini, analisa isi digunakan untuk menganalisa hasil wawancara dengan manajemen terkait dengan proses penyusunan anggaran dan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Analisis Perbandingan

Analisa perbandingan merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menarik kesimpulan dari perbandingan di antara dua hal. Analisa ini digunakan untuk menilai akurasi antara anggaran yang dibuat oleh perusahaan dengan penyusunan anggaran yang disusun dalam penelitian ini sesuai dengan metode *enterprise risk budgeting*.

3. Hasil dan Pembahasan

Perusahaan pengelola pelabuhan dalam penelitian ini merupakan pengelola Pelabuhan Khusus Batubara di Sungai Puting, Kabupaten Rantau, Kalimantan Selatan dan Sungai Pendang, Kabupaten Barito Selatan, Kalimantan Tengah. Pelabuhan Sungai Puting memiliki kapasitas loading 15 juta Metrik Ton per tahun, sedangkan Pelabuhan Sungai Pendang memiliki kapasitas loading 2 juta Metrik Ton. Saat ini kedua Pelabuhan tersebut beroperasi di bawah kapasitasnya. Setiap tahun perusahaan menyiapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk satu tahun ke depan. Selain RKAP tahunan terdapat pula RKAP jangka menengah 3 tahun ke depan yang juga disusun bersamaan dengan RKAP tahunan. Terdapat tahapan dalam penyusunan RKAP tahunan yaitu Penentuan volume loading, Penentuan tarif loading, Perhitungan Biaya Umum dan Administrasi. Penyusunan Anggaran tersebut masih dilakukan dengan sistem tradisional.

Penentuan volume loading selama ini hanya berdasarkan kapasitas terpasang yang ada di pelabuhan tanpa adanya proyeksi dari tim operasional. Tarif loading ditentukan oleh tim marketing yang berhubungan langsung dengan customer. Sedangkan untuk penentuan biaya umum dan administrasi, masing departemen diminta untuk membuat estimasi pengeluaran mereka masing-masing dalam tahun yang akan datang.

Setelah mengidentifikasi kelemahan dalam proses penyusunan RKAP pada tahun-tahun sebelumnya, maka dalam penelitian ini diusulkan proses penyusunan RKAP untuk tahun 2023 mengakomodasi risiko sehingga RKAP ini dapat lebih akurat dalam realisasi. Dengan RKAP yang lebih akurat, maka manajemen dapat mengantisipasi jika terjadi kesulitan keuangan. Kelemahan penyusunan RKAP pada tahun-tahun sebelumnya di perusahaan pengelola pelabuhan adalah risiko-risiko yang telah diidentifikasi belum diakomodasi dalam penyusunan RKAP, maka dalam penelitian ini penulis mencoba mengusulkan sistem untuk mengakomodasi dampak dari risiko tersebut dalam proses estimasi volume dan biaya.

a. Estimasi Volume dan Biaya berdasarkan Risiko

Tahap estimasi volume belum mengakomodasi risiko penurunan produksi karena curah hujan. Oleh karena faktor risiko tersebut harus diperhitungkan dalam perhitungan target volume. Curah hujan yang dapat mempengaruhi volume adalah ketinggian curah hujan akan menyebabkan proses hauling terkendala sehingga volume loading akan berkurang. Normal curah malam-pagi yang belum mengganggu produksi adalah sebesar 1.500 mm per tahun. Di atas 1.500 mm per tahun, setiap kenaikan 100 mm akan mengurangi volume sebesar 1%.

Sehingga berdasarkan kapasitas aktual sebesar 15 juta Metrik Ton per tahun, dengan memperhitungkan efek curah hujan maka volume loading di pelabuhan sungai puting diproyeksikan hanya mencapai 14,4 juta Metrik Ton. Selain pendapatan atas jasa loading, terdapat pendapatan-pendapatan lain namun nominalnya tidak signifikan.

Kemudian berkaitan dengan komponen biaya, dalam perusahaan ini terdapat dua jenis biaya yang perlu untuk diestimasi yaitu biaya variabel dan biaya non-variabel. Untuk biaya variabel yang merupakan biaya pokok pendapatan (*Cost of Goods Sold/COGS*), risiko sudah diakomodasi karena biaya ini mengikuti pergerakan dari jumlah produksi. Untuk tahun 2023 ditentukan biaya per MT sebesar Rp39.887. Biaya tersebut terdiri dari biaya operator, biaya perawatan jalan, biaya bongkar muat, dan biaya sewa lahan.

Selanjutnya, untuk biaya non-variabel faktor risiko kenaikan UMR telah diperhitungkan. Sedangkan untuk biaya yang lain merupakan hasil keputusan manajemen dimana menurut penulis telah wajar sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan.

Setelah mendapatkan estimasi volume dan biaya yang telah memperhitungkan risiko dan memperbaiki asumsi yang ada, maka dapat disusun RKAP. RKAP yang diajukan dapat dilihat pada tabel 1. Diharapkan dengan model penyusunan RKAP ini realisasinya akan mendekati rencana sehingga program-program yang direncanakan oleh manajemen dapat berjalan. Dari RKAP di atas terlihat bahwa dari sisi operasional, perusahaan mampu menghasilkan *Net Income* sebesar Rp 181.823.218.299.

Tabel 1. RKAP berdasarkan Risiko

| Deskripsi | Jumlah | Keterangan | |
|-------------------------|------------|------------|--------------------------|
| | | Satuan | Harga |
| Site | | | |
| Sungai Putting | 14.479.500 | MT | 67.000 |
| Sungai Pendang | 1.000.000 | MT | 67.000 |
| Jumlah (Rp) | | | |
| Pendapatan | | | 1.037.533.395.945 |
| COGS | | | 617.435.816.040 |
| Gross Profit | | | 420.097.579.905 |
| Operating Expense | | | 103.532.253.959 |
| EBITDA | | | 316.565.325.945 |
| Depresiasi / Amortisasi | | | 33.046.721.978 |
| EBIT | | | 283.518.603.968 |
| Beban Bunga | | | 48.900.000.000 |
| Pajak Badan | | | 52.787.386.161 |
| Net Income | | | 181.823.218.999 |

b. Perbandingan Akurasi RKAP (Budget Accuracy)

Setelah proses penyusunan RKAP berdasarkan risiko dilakukan, selanjutnya dilakukan analisa perbandingan akurasi antara RKAP yang telah disusun perusahaan dengan RKAP berdasarkan risiko. Sebagai pembandingan adalah RAKP awal yang belum memperhitungkan risikop. Tabel 5 menunjukkan capaian realisasi dari RKAP awal perusahaan dengan RKAP berdasarkan risiko yang merupakan hasil dari penelitian ini. Angka realisasi diambil dari Laporan Keuangan Perusahaan Pengelola Pelabuhan tahun 2023.

Dari segi volume, dapat dilihat bahwa RKAP berdasarkan risiko sangat mendekati realisasinya dengan pencapaian 99,57% sedangkan capaian RKAP awal hanya 85,27%. Dari segi pendapatan, RKAP awal lebih rendah dari realisasi sehingga persentase realisasinya mencapai 87,25%. Berbeda dengan RKAP berdasarkan risiko dimana harga yang dianggarkan tidak terlalu jauh dengan realisasi sehingga capaian RKAP berdasarkan risiko adalah 96,48%.

Tabel 2. Perbandingan Capaian Realisasi

| <i>Item</i> | RKAP Awal | RKAP Berdasarkan Risiko |
|-------------|------------------|--------------------------------|
| Volume | 85,27% | 99,57% |
| Pendapatan | 87,25% | 96,48% |
| Net Income | 83,91% | 95,69% |

Dari sisi volume, realisasi aktual dibandingkan dengan RKAP awal hanya mencapai 85,27%. Hal ini karena manajemen tidak memperhitungkan faktor cuaca yang menyebabkan terhambatnya proses hauling Batubara. Selain itu, curah hujan yang cukup tinggi juga mempengaruhi kinerja alat berat di pertambangan maupun di Pelabuhan. Setelah faktor cuaca diakomodasi dalam RKAP berdasarkan risiko, maka akurasi meningkat menjadi 99,57% jika dibandingkan dengan realisasi aktual.

Dari sisi pendapatan, realisasi aktual dibandingkan dengan RKAP awal hanya mencapai 87,25%. Hal ini terutama merupakan efek dari tidak diakomodirnya risiko cuaca dalam perhitungan volume. Setelah dilakukan revisi atas volume dalam RKAP berdasarkan risiko, maka akurasi meningkat menjadi 96,48% jika dibandingkan dengan realisasi aktual.

Secara keseluruhan, RKAP berdasarkan risiko lebih akurat dimana realisasi net income adalah 95,69% dari jumlah yang diperkirakan dibanding RKAP awal sebesar 83,91%. Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan RKAP berdasarkan risiko lebih akurat dalam memprediksi profitabilitas perusahaan.

Perusahaan yang telah memiliki sistem manajemen risiko yang baik maka akan lebih akurat dibanding perusahaan yang belum menerapkan manajemen risiko dengan baik. Pemetaan risiko diperlukan agar saat proses kuantifikasi risiko perusahaan dapat berfokus untuk risiko-risiko yang memberikan dampak signifikan dan sering terjadi. Oleh karena itu, maka perusahaan perlu membuat profil risiko (*risk profile*) agar manajemen mendapat gambaran yang menyeluruh atas risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Selain itu, penanganan atas risiko-risiko yang dihadapi juga perlu dijabarkan karena penanganan atas risiko akan menimbulkan biaya yang juga perlu untuk diakomodasi saat pembuatan budget berdasarkan risiko.

4. Kesimpulan

Model penyusunan anggaran perusahaan yang diajukan dalam penelitian ini mempunyai akurasi yang lebih baik dibanding anggaran yang dibuat manajemen sebelumnya. Dengan menggunakan konsep *enterprise risk budgeting*, akurasi anggaran terhadap realisasi lebih baik dari penyusunan anggaran sebelumnya. Dari segi volume, pendapatan, dan *net income* anggaran yang diusulkan dalam penelitian ini sangat mendekati dengan realisasi. Untuk penyusunan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan faktor risiko. Anggaran yang mengakomodasi faktor risiko terbukti lebih mendekati realisasi dibanding anggaran yang selama ini dibuat.

Perusahaan juga direkomendasikan untuk membuat prosedur tertulis proses manajemen risiko berdasarkan acuan dari penelitian ini. Mulai dari proses identifikasi sampai penanganan risiko perlu didokumentasikan dengan baik berdasarkan panduan yang diberikan agar proses tersebut berjalan berkesinambungan meskipun terdapat pergantian manajemen. Perusahaan juga perlu membuat profil risiko (*risk profile*) untuk menggambarkan secara umum risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya sistem manajemen risiko yang lengkap dan menyeluruh, maka manajemen akan lebih mudah dalam melakukan kuantifikasi atas dampak risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Hasil kuantifikasi itulah yang akan masuk ke dalam perhitungan budget berdasarkan risiko.

Penelitian lanjutan terkait budget berdasarkan risiko diharapkan telah mengakomodasi dampak dari adanya proses manajemen risiko yang telah dilakukan perusahaan. Proses manajemen risiko yang meliputi identifikasi sampai dengan penanganan risiko yang dilakukan perusahaan akan memiliki dampak finansial terhadap performa perusahaan. Selain itu kuantifikasi penanganan risiko juga dapat diperhitungkan baik itu terkait profitabilitas perusahaan maupun dalam arus kas perusahaan.

Referensi

- Alviniussen, A. dan H. Jankensgard. (2013). Enterprise Risk Budgeting - Bringing Risk Management into the Financial Planning Process. *Journal of Applied Finance*, 18: 178-192.
- Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 13(4): 447-468.
- Hansen, D. dan M. Mowen, (2015). *Cornerstones of Cost Management*. 3rd Editon. Southwestern: Cengage Learning.
- Hope, J. dan R. Fraser. (2003). Beyond Budgeting. *Strategic Finance*, 82 (4): 30-35.
- Laporan Keuangan Kosolidasian tahun 2023 Perusahaan Pengelola Pelabuhan. (2023). Laporan Tahunan 2023. Jakarta.
- Sugiyono. (2009) . *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- The Committee of Sponsoring Organizations (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary*.
- Welsch, G.A., R.W. Hilton, dan P.N. Gordon. (2002). *Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.