

**PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN PENGENDALIAN BIAYA  
SEBAGAI ALAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PERUSAHAAN :  
Studi Kasus Pada PT.Cesco Offshore and Engineering Batam**

**Firdaus Hamta**

Fakultas Ekonomi, UNRIKA  
Jalan Batu Aji Baru No. 99, Batu Aji, Batam  
Email : firdaus.hamta@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*This research for knows regarding implementation of cost planning and cost control as means of accounting liability at pt.Cescooffshore and engineering batam.*

*This research based on the qualitative approach. The research also based on literature and interviewed with director at PT. CescoOffshore and Engineering to get data. Method of analyze this research is to analyze of implementation of cost planning and cost control as means of accounting base on literature and interviewed.*

*The result of this research on PT Cesco Offshore and Engineering, The company has been implementation of cost planning and cost control as means of accounting liability as well. The research can be detected by cost planning as structure organization, budget, cost classification, cost accounting system, report of liability. and cost control as cost standard, the budget, and also implementation of accounting liability as well.*

*Keywords: cost planning, cost control and implementation of accountingliability.*

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia sebagai salah satu Negara industri yang sedang berkembang dengan aktivitas perekonomian di bidang industri perminyakan sehingga perusahaan Cesco Offshore and Engineering melayani berbagai jasa menyediakan berbagai layanan khusus untuk kelautan, industri petro kimia, industri minyak dan gas.

Menanggapi kebutuhan akan jasa layanan khusus untuk kelautan, industri petro kimia, industri minyak dan gas yang sangat tinggi, maka banyak bermunculan penyedia layanan jasa yang sama sehingga semuanya berusaha menempatkan diri menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuannya, yaitu untuk memperoleh laba dan memberikan layanan yang optimal. Oleh karena itu persaingan yang ketat pun tidak dapat dihindarkan demi mempertahankan dan

meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan, manajemen puncak memberikan peran bagi bagi para manajer dalam merencanakan pencapaian sasaran organisasi yang kemudian dibuat dalam suatu anggaran. Untuk dapat melaksanakan rencana tersebut, manajemen puncak mengalokasikan sumber daya yang diukur dalam satuan uang. Pusat biaya melaporkan secara berjenjang menurut organisasi hasil pelaksanaan rencana pencapaian sasaran organisasi yang merupakan perannya dalam mencapai tujuan utama perusahaan.

Perencanaan biaya untuk suatu perusahaan adalah prakiraan keuangan yang merupakan dasar untuk pengendalian biaya serta aliran kas perusahaan tersebut. Pengembangan dari hal tersebut diantaranya adalah fungsi dari estimasi biaya, anggaran

biaya dan pengendalian biaya (Chandra; 2003).

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati; 2006).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aset, biaya, dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah perusahaan. Tujuannya agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan aset, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi; 1997).

### 1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis mengakui adanya keterbatasan waktu dan data dalam penelitian ini. Maka dari itu penulis membatasi masalah yang hanya terkait dengan perencanaan, pengendalian biaya dalam pertanggungjawaban pada objek penelitian di PT.Cesco Offshore and Engineering Batam.

### 1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah penerapan perencanaan biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban telah memadai dan efektif pada perusahaan PT.Cesco Offshore and Engineering Batam?
2. Apakah pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban berperan

dalam menunjang efisiensi pada perusahaan PT.Cesco Offshore and Engineering Batam?

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah penerapan perencanaan biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban telah memadai dan efektif pada perusahaan PT.Cesco Offshore and Engineering Batam?
2. Untuk mengetahui apakah pengendalian biaya pada akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efisiensi pada perusahaan PT.Cesco Offshore and Engineering Batam?

### 1.5 Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

1. Bagi perusahaan :
  - Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan.
  - Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi perencanaan biaya dan pengendalian biaya pada perusahaan.
2. Bagi penulis :
  - Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktik yang terjadi di lapangan.
3. Bagi pembaca :
  - Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Perencanaan Biaya

Perencanaan biaya untuk suatu perusahaan adalah perkiraan keuangan yang merupakan dasar untuk pengendalian biaya serta aliran kas perusahaan tersebut. Pengembangan dari hal tersebut diantaranya adalah fungsi dari estimasi biaya, anggaran biaya dan pengendalian biaya (Chandra; 2003).

Perencanaan adalah pengambilan keputusan sebelum kegiatan dimulai atau keputusan sekarang ditujukan untuk waktu akan datang, oleh karena itu dalam menyusun perencanaan perusahaan sebaiknya digunakan pendekatan, artinya perencanaan perusahaan merupakan bagian dari sistem (sub-sistem) yang semuanya saling bertautan dan berinteraksi dengan berbagai sub sistem yang lainnya di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keuntungan perencanaan disusun dengan pendekatan sistem yaitu bahwa pendekatan ini memungkinkan manajemen mengetahui dengan jelas variable – variable dan kendala – kendala (constrains) kritis serta konsistensi interaksi antar sub sistem satu sama lain (Supriyono; 2010).

Menurut (Mulyadi; 2001) Penerapan perencanaan biaya untuk dapat diterapkannya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban ada beberapa syarat, yaitu :

- a) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan Tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.
- d) Sistem akuntansi biaya.
- e) Sistem laporan pertanggungjawaban.

### 2.2 Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara berkelanjutan diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati; 2006).

(Supriyanto;2001)

mengemukakan tujuan pengendalian biaya produksi adalah untuk memperoleh jumlah produksi atau hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, dari pemakaian sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha, atau fasilitas dengan memperoleh hasil yang sebaikbaiknya dengan biaya yang sekecil mungkin dalam kondisi yang ada.

Cara Pengendalian biaya untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara (Kusumardani; 2007) :

1. Pengurangan biaya
2. Penggunaan biaya standar
3. Pemusatan sumber daya hasil
4. Penggunaan anggaran

### 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

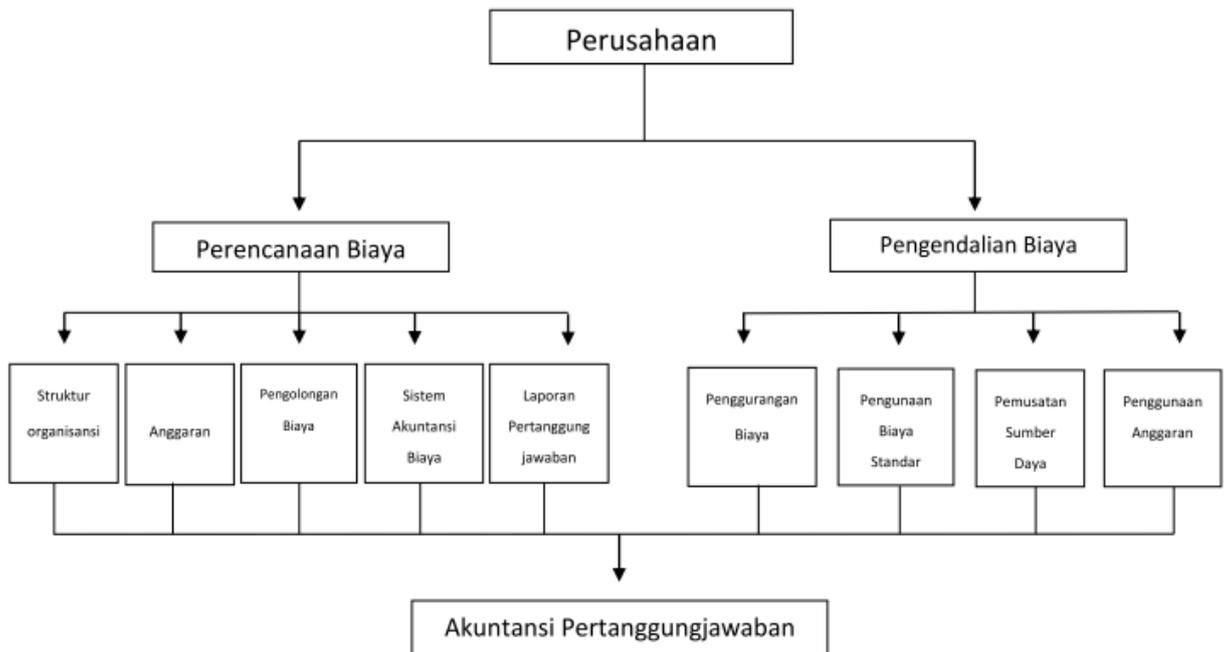
Berikut ini merupakan penelitian terdahulu sebagai referensi dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis:

1. Penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biayapernah dilakukan oleh Athena Adharawati dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara

penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas perencanaan biaya dan pengendalian biaya. Data penelitian yang digunakan berasal dari data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara

(diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak di publikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah RKAP tahun 2009 PT. Pelni.

## 2.4 Kerangka Pemikiran



## METODE PENELITIAN

### 3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari PT. Cesco Offshore and Engineering Batam yang berlokasi di Kawasan Tunas Industri 1 type 6-0 Jalan engku putri Batam Centre Batam.

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer: Merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara

khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa objek penelitian secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari objek penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara.

2. Data sekunder: Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan

historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan PT. Cesco Offshore and Engineering yang dibuat oleh pihak manajemen dan mempunyai relevansi dengan penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif, yaitu peneliti mendeskripsikan hasil penelitian yang berasal dari data-data yang terkumpul melalui proses observasi pada objek penelitian. Penelitian ini dianalisis dengan teori-teori yang relevan sehingga dapat memberikan gambaran analisa dari masalah yang sebenarnya berdasarkan teori-teori tersebut

### 3.3 Metode Analisis Data

### 3.4 Definisi Operasional Penelitian

Tabel 3.5 Definisi Operasional Penelitian

Indikator	Sub Indikator	Orientasi	Tujuan
Perencanaan Biaya ( Sumber, Mulyadi; 2001)	Struktur Organisasi	Akuntansi Pertanggungjawaban	Untuk mengetahui struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih
	Anggaran		Sebagai perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan
	Penggolongan Biaya		Untuk mengetahui biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar pertanggungjawaban kepada
	Sistem Akuntansi Biaya		Untuk menyediakan informasi biaya bagi kepentingan manajemen guna membantu mereka didalam mengelola perusahaan atau bagiannya.
	Laporan Pertanggungjawaban		Untuk mengetahui laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan
Pengendalian Biaya	Pengurangan Biaya	Akuntansi Pertanggungjawaban	Mengarahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya biaya agar lebih efektif dan
	Penggunaan Biaya Standar		Untuk mengetahui biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar.

(Sumber, Kusumardani; 2007)	Pemusatan Sumber Daya Hasil		Untuk mengetahui biaya yang terbaik dan paling efektif
	Penggunaan Anggaran		sebagai tolok ukur dan pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti dan dimasa yang akan datang.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Tehnik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Melakukan pengumpulan data. Penggolongan biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- Mengidentifikasi pencatatan Akuntansi pertanggungjawaban pusat sebagai pertanggungjawaban sebagai unit organisasi.
- Membandingkan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengendalian.
- Melakukan evaluasi perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi

manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan.

- Memberikan pendapat kesesuaian atau ketidak sesuaian agar tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas yang tidak menyimpang.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi data ini menggambarkan beberapa kondisi responden yang ditampilkan secara keseluruhan dengan hasil wawancara. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana tentang keadaan responden yang dijadikan objek penelitian. Responden pada penelitian ini digambarkan melalui karakteristik dari responden melalui hasil wawancara di perusahaan.

Tabel 4.1.6 Data Hasil Wawancara

Variabel	Indikator	Hasil Wawancara	Kesesuaian	
			Sesuai	Tidak sesuai
Perencanaan Biaya	Struktur Organisasi	Suatu struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih	✓	
	Anggaran	Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi	✓	
	Penggolongan Biaya	Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar pertanggungjawaban kepada manajer pusat yang bersangkutan.	✓	
	Sistem akuntansi biaya	informasi biaya yang menyediakan bagi kepentingan manajemen guna membantu mereka didalam mengelola perusahaan atau	✓	

	Laporan Pertanggungjawaban	Merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan	✓	
Pengendalian Biaya	Pengurangan Biaya	Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya agar secara lebih		✓
	Penggunaan Biaya Standar	Biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi- <del>asumsi yang memadai penanganannya tidak</del>	✓	
	Pemusatan Sumber Daya Hasil	Pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif.		✓
	Penggunaan Anggaran	Mengetahui tolok ukur dan pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti dan dimasa yang akan datang.	✓	
Akuntansi Pertanggungjawaban	Akuntansi Pertanggungjawaban	Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung	✓	

#### 4.2 Pembahasan

Wewenang kepada manajer yang bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian di mana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.

Pelaksanaan Akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan terhadap pembagian perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan dengan baik dan telah menggunakan biaya secara efisien. Melalui akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan dan dilaporkan untuk tiap tingkatan manajemen yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang

berada di bawah pengendaliannya atau yang berada di bawah tanggung jawabnya.

#### 4.3 Interpretasi Hasil

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif merupakan metode kualitatif yang lazim digunakan ketika mengumpulkan data dengan pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan adalah dalam bentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka-angka. Karena itu, penelitian kualitatif sangat kaya dengan deskripsi tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjang pengendalian biaya dengan adanya penerapan akuntansi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Cesco Offshore and Engineering memadai dan butuh peran penting manajer untuk

digunakan sebagai alat bantu manajemen perusahaan.

### **KESIMPULAN**

Kesimpulan perencanaan biaya:

1. Dalam Struktur organisasi PT. Cesco Offshore and Engineering telah melakukan penerapan perencanaan biaya yang efektif dalam setiap manajemen pada perusahaan. Dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan.
2. Penyusunan anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban bertujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan.
3. Dalam penggolongan biaya PT. Cesco Offshore and Engineering telah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup efektif dan efisien.
4. Dalam sistem akuntansi biaya seluruh biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen.
5. Pada laporan Pertanggungjawaban tiap unit usaha pada masing-masing bagian akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usaha tersebut ke direktur utama.

Kesimpulan pengendalian biaya:

1. PT. Cesco Offshore and Engineering belum cukup baik dalam menerapkan pengurangan biaya karena masih ada biaya-biaya yang

belum efisien. Namun jika dilihat dari standar pelaksanaan perusahaan PT. Cesco Offshore and Engineering telah menerapkan penggunaan biaya standar dengan cukup baik.

2. Untuk mengetahui biaya yang terbaik sebagai pemusatan sumber daya hasil perusahaan ini masih menggunakan waktu yang lama dan biaya. Namun dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan, manajemen dapat menerapkan penggunaan anggaran sebagai alat bantu yang efektif.

### **SARAN**

Perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat Akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Cesco Offshore and Engineering pada dasarnya sudah diterapkan dan dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam pelaksanaan perencanaan dan pengendalian biaya, perusahaan sudah melakukan dengan cukup baik. Namun tetap masih ditemukan beberapa kelemahan dan tidak kesesuaian seperti pengurangan biaya dan pemusatan sumber daya hasil dalam perusahaan. Oleh karena itu penulis mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai Perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat Akuntansi pertanggungjawaban. Saran ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Sebaiknya Perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat Akuntansi pertanggungjawaban yang sudah dijalankan dengan baik di perusahaan agar di pertahankan dan terus di kembangkan.
2. Untuk Pengurangan biaya dan pemusatan sumber daya hasil sebaiknya agar ditingkatkan pemahaman dan kinerja yang bertujuan meningkatkan pertanggungjawaban yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Aria Weharima, 2005. *Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Pemasaran pada PT. PLN Unit Distribusi Jabar dan Banten*.
- Athena Adharawati, 2009. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar*.
- Ayuningtyas, S. 2006. *Efisiensi dan Keefektivan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen*.
- Chariri, A dan I. Ghozali. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafid, A. R. 2007. *Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi*.
- Hansen & Mowen. 2005. *Management Accounting 7th Edition*. Singapore : South-Western of Thomson Learning. Dialihbahasakan oleh Fitriasisari, Dewi. Arnos, Deni. (2006). *Akuntansi Manajemen. (Edisi Tujuh)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, D.R. dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumawardani, Purbo. 2007. *Pengaruh Efisiensi Pengendalian Biaya dan Tingkat Perputaran Modal Kerja Terhadap Rentabilitas pada KPRI Kota Semarang Tahun 2005*.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi, 1997. *Akuntansi Manajemen Edisi ke-2*. Yogyakarta Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok Produk*. Edisi tiga. Yogyakarta : BPFE.
- Silalahi, 2007. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengawasan Biaya Dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya Pada Sebuah Perusahaan Manufaktur Di Kota Medan*.
- Supriyanto, Y. 2001. *Anggaran Perusahaan, Edisi ke-1*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Supriyono, 2010. *Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan, Edisi ke2*. Cetakan 2. Yogyakarta: BPFE.
- Trisnawati, S. 2006. *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektifitas Pengendalian Biaya*.