

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
PADA HOTEL SANTIKA KOTA BENGKULU**

Een Wahyudi, Nina Yulianasari

Email: ninayulianasari26@gmail.com

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Prof Dr. Hazairin SH Bengkulu

ABSTRAK

This study aims to assess the application of accountability accounting as a planning and control tool at the Santika hotel in the city of Bengkulu. The method of data analysis uses Quantitative Descriptive Analysis using a formula from Dean J. Champion.

From the calculation results obtained, the application of accountability accounting as a planning tool at the Santika hotel in Bengkulu city has been very good, it can be seen from the results of statistical analysis of accountability accounting data as a plan that shows a percentage of 95.3%, this is appropriate because the Santika hotel in Bengkulu has clear organizational structure, delegation of authority and responsibility, has separated the centers of accountability, managers are given a role in achieving goals, making plans with budgeting, budgeting can motivate managers to improve performance, coordination between parts, and comparing budgets with the realization.

The application of accountability accounting as a controlling tool in Santika hotels in Bengkulu city has been very good, this can be seen from the results of statistical analysis of accountability accounting data as a control which shows a percentage of 96.2%, this is appropriate because Santika hotel Bengkulu city has recorded transactions with codes account, do the separation between controlled and uncontrolled costs, each part has given an accountability report, in the reporting system has separated between the still planned with the realization reported periodically, the accountability report is the realization of the budget prepared previously, deviations that occur are always analyzed and the cause is sought, the results of the deviation analysis are used as the basis for managers to take corrective actions, there are special bonus incentives given to outstanding managers.

Keywords: Accountancy Accounting, Planning Tools, Control

1. PENDAHULUAN

Pendirian perusahaan memiliki beberapa tujuan, tujuan dari pendirian perusahaan terbagi menjadi 2 yakni jangka pendek, yaitu laba dan jangka panjang yaitu keberlangsungan hidup perusahaan. Penerapan dari suatu sistem sangat penting untuk kinerja bagian organisasi, karena dengan penerapan sistem dapat mengarahkan ke pencapaian dari tujuan. Unsur yang sangat penting salah satunya adalah kinerja, karena kinerja merupakan faktor pendukung pencapaian suatu tujuan. Dwipayanti, dkk (2013:437) mengemukakan "Sistem dasar penilaian dari kinerja perusahaan yang mempunyai poin penilaian pada struktur organisasi, anggaran dan penggolongan biaya adalah suatu sistem

dari akuntansi pertanggungjawaban”. Mulyadi (2012:389) menyatakan “Jika dikelompokan dan dipisahkan dengan jelas pada pusat pertanggungjawaban maka akan semakin efektif penilaian kinerjanya”

Dengan semakin ketatnya persaingan usaha, organisasi atau perusahaan dituntut untuk lebih berkualitas. Untuk dapat terus bertahan dalam periode waktu yang panjang, perusahaan harus mempunyai manajemen yang bagus, produk yang berkualitas dan keuangan yang sangat kuat. Tolak ukur suatu perusahaan dikatakan berhasil atau tidak sangat dipengaruhi dari kualitas orang-orang di dalamnya, terutama di dalam proses penyusunan anggaran. Peran dari akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting karena anggaran menggunakan informasi dari akuntansi pertanggungjawaban untuk mempersiapkan hal-hal yang diperlukan oleh pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan perannya. Dengan adanya anggaran, manajemen bisa dengan mudah melakukan perbandingan dan melakukan analisis biaya sebenarnya dengan anggaran, sehingga informasi inidapat diberikan kepada pihak manajemen untuk identifikasi penyimpangan yang terjadi. Didalam penelitiannya, Waworontu, (2013:905) menyebutkan “Manajemen berhubungan sangat erat dengan anggaran, khususnya yang berinteraksi secara langsung dengan rencana perusahaan, pengawasan dan koordinasi kerja”. Suatu perusahaan harus meyusun anggaran, karena hal tersebut merupakan aktivitas yang sangat penting sebagai pedoman perusahaan dalam melakukan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan. Di dalam penelitiannya, Angelia, (2014:2) menyatakan “Anggaran adalah alat ukur yang sangat efektif, karena menjadi perencanaan sekaligus pengendalian dalam aktivitas perusahaan. Dengan melalui anggaran, perusahaan dapat mencegah munculnya masalah yang merugikan”.

Tujuan dari suatu perusahaan akan dengan mudah tercapai jika penerapan akuntansi pertanggungjawabannya telah baik. Dari 10 tahun terakhir, usaha dalam bisnis perhotelan semakin maju dan berkembang pesat di kota Bengkulu. Hal ini dapat dilihat dari jumlah hotel yang semakin banyak, baik itu hotel berbintang maupun hotel yang tidak berbintang. Salah satu perusahaan nasional yang bergerak di bidang perhotelan yang telah berada di kota Bengkulu adalah hotel Santika.

Dari uraian sebelumnya dan melihat sangat penting peran dari akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul, “**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Hotel Santika Kota Bengkulu**”.

2. LANDASAN TEORI

Pengertian Akuntansi Manajemen

Samryn (2012:4) mengemukakan “Bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan, pengembangan dan penafsiran informasi akuntansi yang akan digunakan sebagai perencanaan, pengendalian operasi dan pengambilan keputusan disebut dengan akuntansi manajemen”. Didalam bukunya, Hariadi (2002:3) menyatakan bahwa analisa dan pelaporan beberapa kejadian ekonomi suatu perusahaan yang bertujuan untuk menjalankan

fungsi dari perencanaan, pengendalian dan mengambil keputusan disebut akuntansi manajemen. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Halim dan Supomo (2005:3) akuntansi manajemen adalah "Proses aktivitas yang memberi informasi tentang keuangan untuk pihak manajemen dalam mengambil keputusan". Menurut Mulyadi (2001:2) "Informasi keuangan yang dihasilkan oleh pihak yang terkait, yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai internal organisasi adalah pengertian dari akuntansi manajemen".

Dari beberapa penjelasan sebelumnya, peneliti menyimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah proses di dalam perusahaan untuk menghasilkan informasi yang bertujuan untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan tugasnya, terutama dalam perencanaan dan pengendalian pada aktivitas perusahaan.

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen dan Mowen (2009:229) menyatakan "Akuntansi pertanggungjawaban adalah dasar dalam pengendalian manajemen yang ditentukan melalui beberapa hal, seperti pemberian tanggung jawab, menciptakan ukuran dari kinerja atau *benchmarking*, evaluasi dari kinerja dan penghargaan. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kegiatan perusahaan sehingga akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan agar seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Secara lengkapnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemberian wewenang dan pemberian tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban".

Dari keterangan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada beberapa manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban, seperti:

1. Dasar Penyusunan Anggaran
"Manfaat dari informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah memperjelas peran manajer dalam penyusunan anggaran, menetapkan pihak yang bertanggungjawab atas pelaksanaan aktivitas perusahaan, dan menetapkan sumber daya untuk penanggung jawab pelaksana kegiatan". Mulyadi (2001:418)
2. Alat Penilai Kinerja
"Dasar penilaian kinerja individu yang memiliki peran dalam organisasi adalah informasi dari akuntansi. Penilaian atas sikap manusia dalam hal pelaksanaan peran di dalam perusahaan disebut dengan penilaian kinerja". Mulyadi (2001:418)
3. Alat Pemotivasi Manajer
Mulyadi (2001:418) mengatakan "Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan, pemberian penghargaan atas kinerja akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja".

Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi empat menurut Samryn, (2012:262), yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)
Merupakan pusat pertanggungjawaban yang diukur berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya. Dalam pusat biaya, manajer memiliki wewenang, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dalam pengendalian biaya yang akan mempengaruhi biaya itu sendiri. Pengukuran keberhasilan manajer pusat biaya dilihat dari kemampuannya dalam pengendalian biaya yang sesuai dengan rencana.
2. Pusat Laba (*Profit Center*)
Pusat laba adalah yang memiliki tanggung jawab atas pendapatan dan biaya pada perusahaan. Pusat laba biasanya terdapat di dalam organisasi perusahaan laba yang memiliki divisi penghasil laba. Dalam penentuan jumlah laba yang diperoleh, pusat laba memiliki peran penting karena bertanggung jawab atas aset yang dimiliki.
3. Pusat Investasi (*Investment Center*)
Unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan dengan memperhitungkan biaya sekaligus aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tujuan mencapai suatu imbalan investasi (return on investment) yang memuaskan. Dalam pusat investasi, manajer memiliki tanggung jawab dan otoritas pengambilan keputusan yang mempengaruhi biaya, pendapatan, dan aset yang diinvestasikan. Untuk mengevaluasi kinerja pusat investasi, kinerjanya diukur dengan membandingkan laba atas investasi yang dicapai terhadap imbalan yang dianggarkan.
4. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
"Unit kerja yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang dihasilkan adalah pusat pendapatan". Prestasi keuangan dari pimpinan pusat pendapatan diukur dengan membandingkan penghasilan sesungguhnya dengan anggaran.

Pengertian Anggaran

Supriyono (2000:40) menyatakan "Anggaran merupakan rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber daya suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu".

Karakteristik anggaran yang baik menurut Mulyadi (2001:522) yaitu:

1. Penyusunan anggaran sesuai dengan program kerja
2. Penyusunan anggaran sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan
3. Fungsi dari anggaran akan menjadi alat perencanaan dan alat pengendalian.

Pengertian Perencanaan

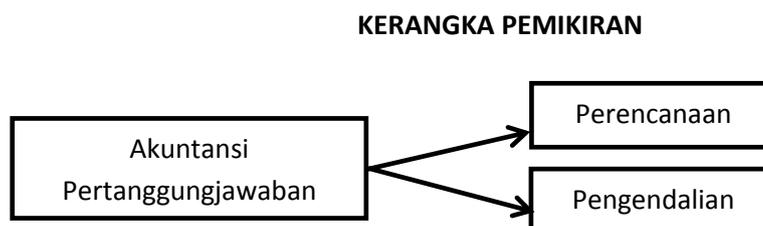
Rustiadi (2008:339) menyatakan bahwa proses penentuan target masa dan dan suatu tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya disebut dengan perencanaan. Sedangkan perencanaan menurut Suandy (2003:2) adalah merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Karena perencanaan adalah suatu aktivitas yang terbatas di waktu tertentu, sehingga kegiatan perencanaan harus sesuai untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Proses perencanaan dilakukan dengan cara menguji pencapaian dan menganalisis hal-hal yang tidak pastikemudianmengukur kemampuan dalam hal untuk mencapainya dan memilih pilihan terbaikdalam langkah untuk mencapainya.

Pengertian Pengendalian

Menurut Daljono (2009:4) definisi pengendalian adalah “kegiatan manajemen setiap hari untuk menyakinkan bahwa kegiatan organisasi telah sesuai dengan perencanaan”. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2009:8) pengendalian merupakan “Aktivitas manajerial untuk memonitor implementasikan rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan.” Tujuan pengendalian menurut Hafiq (2007:28) adalah “Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan, untuk mengetahui peningkatan efisiensi dimasa yang akan datang serta memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil”.

Waworuntu (2013:908) mencatat bahwa tujuan dari pengendalian adalah untuk pemberian motivasi dan semangat untuk mencapai tujuan. Pengendalian merupakan proses mencari dan memperbaiki kesalahan yang tidak disengaja atau yang disengaja. Fungsi dari pengendalian manajemen adalah untukmelakukan perbaikan, mengembangkan dan merubah peraturan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap aturan standar.

Kerangka Pemikiran



Keterangan : Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan mempengaruhi dan memberikan hasil yang maksimal pada perencanaan dan pengendalian pada hotel Santika kota Bengkulu.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Peneliti menggunakan data kualitatif dalam penelitian untuk memperoleh informasi sejarah organisasi, struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban pada hotel Santika kota Bengkulu. Peneliti juga menggunakan data kuantitatif dalam penelitian untuk mengumpulkan data sebanyak-banyaknya menggunakan kuesioner mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada hotel Santika kota Bengkulu yang kemudian hasil dari kuesioner akan diolah secara statistik menggunakan rumus Champion.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Purposive Sampling*, peneliti menggunakan pertimbangan dalam menentukan pengambilan sampel, yakni sampel yang berhubungan secara langsung dengan Akuntansi Pertanggungjawaban sebanyak 36 karyawan, yaitu dari *Accounting Department* 9 orang, *HRD* 3 orang, *Sales & Marketing Department* 6 orang, *Front Office Department* 6 Orang, *House Keeping Department* 2 orang, *Food & Beverage Service Department* 3 orang, *Engineering Department* 4 orang, *Food & Beverage Production Department* 3 Orang.

Metode Analisis

Analisis data yang peneliti gunakan pada penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, yaitu "Mengolah dan menganalisis hasil penelitian untuk kemudian diambil kesimpulannya". Pada penelitian ini, yang peneliti lakukan adalah menekankan analisis pada akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian dimana data yang dikumpulkan kemudian dianalisa secara matematis dengan menggunakan rumus J. Champion.

Penelitian ini membandingkan antara jumlah jawaban 'ya' responden terhadap jumlah keseluruhan soal yang diberikan kepada responden. Hasil analisis yang digunakan berbentuk angka-angka yang akan dijelaskan dan diinterpretasikan dalam bentuk uraian dan diproses dengan cara dijumlahkan, kemudian dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh persentase. (Black dan Champion, 2001:170)
Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan persentase dapat dilihat pada tabel berikut ini:

PENILAIAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Persentase	Keterangan
0%-25%	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Tidak Baik
25%-50%	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Kurang Baik
50%-75%	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Cukup Baik
75%-100%	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Baik

Sumber: Champion (2001:170)

Selanjutnya dalam menganalisis data akuntansi pertanggungjawaban juga menggunakan rumus Champion sebagai berikut:

Rumus Dean J. Champion:

$$\text{Persentase} = \frac{\sum \text{Jumlah Jawaban Iya}}{\sum \text{Jumlah Jawaban Observasi}} \times 100\%$$

Sumber: Metode dan Masalah Penelitian Sosial Cetakan Ketiga, Black dan Champion (2001).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang peneliti dapatkan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi 27 pertanyaan yang terdiri atas 13 pertanyaan tentang Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Perencanaan dan 14 pertanyaan tentang Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengendalian kepada 36 orang responden, yaitu dari *Accounting Department* 9 orang, *HRD* 3 orang, *Sales & Marketing Department* 6 orang, *Front Office Department* 6 Orang, *House Keeping Department* 2 orang, *Food & Beverage Service Department* 3 orang, *Engineering Department* 4 orang, *Food & Beverage Production Department* 3 Orang.

Untuk pengolahan data hasil kuesioner yang diberikan, pilihan jawaban yang peneliti tampilkan adalah Ya dan Tidak, skor yang diberikan pada setiap jawaban "Ya" adalah sebesar 1 dan setiap jawaban "Tidak" adalah sebesar 0.

Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan dalam mengolah jawaban kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan jawaban responden sesuai dengan alternatif jawaban yang diberikan yaitu Ya & Tidak.
2. Skor masing-masing jawaban adalah Ya diberi nilai satu (1) dan Tidak diberi nilai nol (0).
3. Menjumlahkan nilai dari tiap-tiap jawaban kuesioner.
Hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

TABEL IV.6
HASIL KUESIONER

Variabel	Ya	Tidak	Total Jawaban Kuesioner
Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Perencanaan	446	22	468
Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Pengendalian	485	19	504

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

4. Menghitung persentase jawaban kuesioner yang di peroleh dari responden dengan menggunakan rumus Champion:

$$\text{Persentase} = \frac{\sum \text{Jumlah Jawaban Iya}}{\sum \text{Jumlah Jawaban Observasi}} \times 100\%$$

Perhitungan untuk akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Perencanaan:

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{446}{468} \times 100\% \\ &= 95.3\% \end{aligned}$$

Dari hasil nilai dalam bentuk persen yang diperoleh peneliti dari perhitungan jawaban kuesioner diatas yaitu tentang Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Perencanaan diperoleh persentase sebesar 95.3% atau bisa disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan sudah sangat baik karena pada hotel Santika Kota Bengkulu telah memiliki struktur organisasi, delegasi wewenang dan tanggung jawab yang jelas, telah memisahkan pusat-pusat pertanggungjawaban, manajer diberi peran dalam pencapaian tujuan, membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran, anggaran yang dibuat dapat memotivasi para manajer dalam meningkatkan kinerja, adanya koordinasi antar bagian, dan membandingkan anggaran dengan realisasinya.

Perhitungan untuk akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Pengendalian:

$$\begin{aligned} \text{Persentase} &= \frac{485}{504} \times 100\% \\ &= 96.2\% \end{aligned}$$

Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengendalian diperoleh persentase sebesar 96.2% atau bisa disimpulkan bahwa penerapan akuntansi

pertanggungjawaban sebagai pengendalian sudah sangat baik karena pada hotel Santika Kota Bengkulu telah mencatat transaksi dengan kode rekening, melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan tak terkendali, masing-masing bagian telah memberi laporan pertanggungjawaban, dalam sistem pelaporannya telah memisahkan antara yang masih rencana dengan realisasi yang dilaporkan secara periodik, laporan pertanggungjawaban merupakan realisasi anggaran yang disusun sebelumnya, penyimpangan yang terjadi selalu dianalisis dan dicari penyebabnya, hasil analisis penyimpangan dijadikan dasar bagi manajer untuk mengambil tindakan perbaikan, adanya insentif bonus khusus yang diberikan kepada manajer yang berprestasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian dan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan pada hotel Santika kota Bengkulu sudah sangat baik, hal ini terlihat dari hasil analisis statistik data akuntansi pertanggungjawaban sebagai perencanaan yang menunjukkan hasil persentase sebesar 95.3%, hal ini telah sesuai karena hotel Santika kota Bengkulu telah memiliki struktur organisasi, delegasi wewenang dan tanggung jawab yang jelas, telah memisahkan pusat-pusat pertanggungjawaban, manajer diberi peran dalam pencapaian tujuan, membuat perencanaan dengan penyusunan anggaran, anggaran yang dibuat dapat memotivasi para manajer dalam meningkatkan kinerja, adanya koordinasi antar bagian, dan membandingkan anggaran dengan realisasinya.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian pada hotel Santika kota Bengkulu sudah sangat baik, hal ini terlihat dari hasil analisis statistik data akuntansi pertanggung jawaban sebagai pengendalian yang menunjukkan hasil persentase sebesar 96.2%, hal ini telah sesuai karena hotel Santika kota Bengkulu telah mencatat transaksi dengan kode rekening, melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan tak terkendali, masing-masing bagian telah memberi laporan pertanggungjawaban, dalam sistem pelaporannya telah memisahkan antara yang masih rencana dengan realisasi yang dilaporkan secara periodik, laporan pertanggungjawaban merupakan realisasi anggaran yang disusun sebelumnya, penyimpangan yang terjadi selalu dianalisis dan dicari penyebabnya, hasil analisis penyimpangan dijadikan dasar bagi manajer untuk mengambil tindakan perbaikan, adanya insentif bonus khusus yang diberikan kepada manajer yang berprestasi.
3. Akuntansi pertanggungjawaban pada hotel Santika kota Bengkulu sudah sangat baik, hal ini didukung oleh sudah terpenuhinya syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

Adapun saran yang diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk manajemen hotel Santika Bengkulu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar dapat dipertahankan dan akan menjadi lebih baik lagi jika penerapan akuntansi pertanggungjawabannya ditingkatkan.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada seluruh hotel berbintang yang ada di Kota Bengkulu.

DAFTAR PUSTAKA

Angelia, Vivian. 2014. *Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Home Industry Jogjacart*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, Hal 2-3.

Black, James A dan Champion, Dean J. 2001. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial (Methods and Issues In Social Research)*, Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Refika

Daljono. 2009. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok Dan Pengendalian Edisi Ketiga*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Dwipayanti, Astika. 2013. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Hotel The Oberoi Bali*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana , Hal 437

Hafiq. 2007. *Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan, Jilid Dua*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Halim, Abdul, dan Supomo. 2005. *Akuntansi Manajemen Edisi 1*. Yogyakarta: BPFE

Hansen Dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.

Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi, 2004. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat Dan Rekayasa, Edisi Ke 2*. Yogyakarta: YKPN.

Mulyadi. 2012. *Akuntansi Biaya Edisi kelima*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN

Rustiadi, Panuju. 2008. *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Mengendalikan Aktivitas Dan Operasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.

Suandy, Erly. 2003. *Perencanaan Pajak, Edisi Revisi*. Jakarta: Salemba Empat.

Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, Buku 2*. Yogyakarta: BPFE.

Waworontu, Tika Sari Sandra. 2013. *Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP PROF DR R.D Kandou Manado*. Jurnal EMBA vol 1 no 3 juni 2013, hal 905