



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI

ISSN: 1411-1594

Volume 5 No. 1, Agustus 2003

ATURAN ETIKA DALAM PROFESIONALISME SEORANG AKUNTAN PUBLIK
Rita Yuniarti, S.E.

AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERSAINGAN GLOBAL
Evi Octavia, S.E.

**PROSES PENGEMBANGAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETERAMPILAN DAN
PENGETAHUAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG DIMILIKI PERUSAHAAN**
Sari Dewi Oktari, S.E.

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAGER
PEMASARAN**
Bachtiar Asikin, S.E., M.M.

**PERANAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN GLOBAL**
Shinta Dewi Herawati, S.E.

**EKONOMI ERA DIGITAL 2003 DAN DAMPAKNYA TERHADAP KURIKULUM PERGURUAN
TINGGI**
Janita S. Meliala, S.E., M.M.

PPN INDONESIA DITINJAU DARI TEORI VAT DAN PERKEMBANGANNYA
KeuKeu Mutia, S.E.

PROSPEK EKONOMI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PEREKONOMIAN GLOBAL
Andi Supangat, Drs., M.Si.

UNIVERSITAS WIDYATAMA

AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Evi Octavia*

ABSTRAK

Perusahaan hidup dalam lingkungan yang berubah cepat, dinamik, dan rumit. Kemajuan teknologi dan persaingan merupakan dua faktor lingkungan yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Kemajuan teknologi ini didorong oleh dan mendorong persaingan global. Perubahan tersebut juga mempengaruhi para pembeli atau pelanggan suatu produk, mereka menginginkan produk yang:

1. bermutu tinggi
2. Sangat fungsional
3. penyerahan tepat waktu
4. Berharga murah

Kemajuan teknologi dalam sektor: teknologi transportasi, teknologi informasi, dan teknologi produksi (manufaktur) mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi persaingan global. Dalam menghadapi persaingan global, perusahaan harus dapat mempertahankan keunggulan jangka panjang.

Dengan semakin pesatnya perkembangan sektor transportasi dan telekomunikasi semakin dekat terwujudnya ramalan kampung dunia (global village). Ekonomi negara-negara seluruh dunia semakin terbuka dan pasar semakin berfungsi. Hubungan ekonomi antar negara di dunia semakin tergantung satu sama lainnya, sehingga batas-batas ekonomi antarnegara semakin kabur. Perkembangan yang sama pesatnya terjadi pula di sektor teknologi informasi (perangkat keras dan lunak komputer serta telekomunikasi). Perkembangan pesat di bidang teknologi informasi ini menjadikan customer mudah memperoleh informasi di dalam mempertimbangkan pengeluaran mereka.

Global village yang mendorong perusahaan-perusahaan bersaing secara global, menuntut keunggulan perusahaan, agar perusahaan-perusahaan bertahan hidup dan berkembang dalam jangka panjang di dalam menghadapi persaingan.

1. PENDAHULUAN

Suatu organisasi hidup di tengah-tengah lingkungannya sehingga organisasi tersebut harus berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi dipengaruhi dan mungkin juga, jika mampu, mempengaruhi lingkungannya. Perubahan lingkungan yang tajam dan dinamis tersebut mengharuskan perusahaan untuk menganalisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, and threat*) dengan tujuan agar perusahaan tersebut dapat bertahan hidup dan sukses mencapai tujuannya.

Agar perusahaan mampu bersaing, manajemen tidak boleh cepat puas diri. Mereka harus dapat menggunakan strategi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi pasarnya. Strategi untuk menaikkan harga jual dan mendasarkan profitabilitas jangka pendek tidak dapat digunakan alat untuk bersaing global. Perusahaan lebih baik menekankan pada penyempurnaan berkesinambungan dalam bidang produksi dan penjualannya untuk mencapai keunggulan persaingan global.

*Evi Octavia, Adalah Dosen Biasa Pada Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama - Bandung

Dengan semakin pesatnya perkembangan sektor transportasi dan telekomunikasi semakin dekat terwujudnya ramalan kampung dunia (*global village*). Ekonomi negara-negara seluruh dunia semakin terbuka dan pasar semakin berfungsi. Hubungan ekonomi antar negara di dunia semakin tergantung satu sama lainnya, sehingga batas-batas ekonomi antar negara semakin kabur.

Untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan daya saing, salah satu persyaratan penting yang harus dimiliki perusahaan adalah kemampuan untuk menjadi *cost effective* dalam menghasilkan produk dan jasa. Untuk menjadi perusahaan yang *cost effective*, manajemen perusahaan senantiasa harus melakukan peningkatan (*improvement*) terhadap berbagai aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa serta menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*non value added activities*).

2. AKUNTANSI MANAJEMEN

Akuntansi manajemen dapat didefinisikan dalam arti sempit dan luas. Definisi akuntansi manajemen dalam arti sempit menurut Supriyono adalah sebagai berikut:

"Akuntansi manajemen adalah proses dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengimplementasian, dan pengendalian aktivitas-aktivitas organisasi."

Sedangkan definisi akuntansi manajemen menurut MAPC (*Management Accounting Practices Committee*) telah diumumkan NAA (*National Associations of Accountants*) melalui *Statement on Management Accounting* (SMA) sebagai berikut:

"Akuntansi manajemen adalah proses identifikasi, pengukuran, analisis, penyiapan, dan komunikasi informasi keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi, pengendalian dalam suatu organisasi, serta untuk menjamin ketepatan penggunaan sumber-sumber dan pertanggungjawabannya. Akuntansi manajemen juga meliputi penyiapan laporan keuangan untuk kelompok non manajemen."

NAA dalam SMA secara formal juga menentukan tujuan akuntansi manajemen sebagai berikut:

"tujuan akuntansi manajemen adalah: (1) menyediakan informasi yang diperlukan untuk perencanaan, pengevaluasian, dan pengendalian operasi; pengamanan aktiva organisasi; dan pengkomunikasian dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan; (2) berpartisipasi dalam penentuan strategik, taktik, pembuatan keputusan pengoperasian, dan mengkoordinasi berbagai pengaruh yang memasuki organisasi."

A. Karakteristik Akuntansi Manajemen

Akuntansi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi yang dibutuhkan oleh pemakai.

Akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut:

1. Akuntansi manajemen sebagai sebagai salah satu tipe akuntansi
Sebagai salah satu tipe akuntansi, akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan intern organisasi.
2. Akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi.
Sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan.

*

Akuntansi manajemen adalah informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen, yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai intern.

B. Perkembangan Peran Akuntansi Manajemen

Sebagai Suatu Tipe Akuntansi

Peran akuntansi manajemen sebagai sistem pengolah informasi keuangan dalam perusahaan dibagi menjadi tiga tingkat perkembangan : Pencatat skor (*score keeping*), penarik perhatian manajemen (*attention directing*), dan penyedia informasi untuk pemecahan masalah (*problem solving*).

- **Pencatat skor**

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen melakukan perencanaan aktivitas dan pengendalian pelaksanaan rencana aktivitasnya. Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas, yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan. Akuntansi manajemen juga berperan besar dalam menyajikan informasi umpan balik kepada manajemen mengenai pelaksanaan rencana aktivitas yang telah disusun. Akuntansi manajemen mencatat skor dan mengkomunikasikan kepada manajer yang bersangkutan untuk memungkinkan manajemen mengevaluasi pelaksanaan rencana yang telah disusun.

- **Penarik Perhatian**

Jika akuntansi manajemen sudah mendapat status sebagai pencatat skor yang baik, tahap perkembangan berikutnya adalah sebagai penarik perhatian manajemen. Sebagai penarik perhatian manajemen, akuntansi menyajikan informasi penyimpangan pelaksanaan rencana yang memerlukan perhatian manajemen, agar manajemen dapat merumuskan tindakan untuk mencegah berlanjutnya penyimpangan yang terjadi.

- **Penyedia informasi untuk Pemecahan Masalah**

Tahap perkembangan ini merupakan akibat lebih lanjut dari status perkembangan yang sebelumnya telah dicapai, yaitu sebagai pencatat skor dan sebagai penarik perhatian. Jika manajemen telah mengandalkan informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen, maka mereka akan selalu mengundangnya dalam setiap pengambilan keputusan pemecahan masalah yang akan mereka lakukan. Manajemen selalu mengalami ketidakpastian manakala mereka menghadapi masalah yang harus diputuskan pemecahannya. Untuk mengurangi ketidakpastian ini, manajemen memerlukan informasi, diantaranya informasi akuntansi.

Sebagai Suatu Tipe Informasi

Informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi, atau sesuatu yang lain, yang menambah pengetahuan. Informasi diperlukan manusia untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan selalu menyangkut masa yang akan datang, yang mengandung ketidakpastian, dan selalu menyangkut pemilihan suatu alternatif tindakan diantara sekian banyak alternatif yang tersedia. Oleh karena itu, pengambil keputusan selalu berusaha untuk mengumpulkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya dalam memilih alternatif tindakan tersebut.

C. Kesenjangan Akuntansi Manajemen

Kesenjangan yang dihadapi antara teori dan praktek akuntansi manajemen dan cara mengatasinya dapat digolongkan menjadi:

1. Teori akuntansi manajemen menggunakan pendekatan ekonomi deskriptif dengan tujuan optimalisasi kemakmuran pemegang saham pada persaingan sempurna. Pendekatan ini menganggap para manajer dan karyawan mau mencapai tujuan tersebut tanpa mempertimbangkan dirinya. Dalam praktek para manajer dan karyawan dimotivasi oleh kepentingannya sendiri daripada kepentingan orang lain (pemilik). Untuk mengatasi kesenjangan ini digunakan *Principle Agent Analysis* (PAA). Dalam hubungan Principle – Agent disusun kontrak antara pemilik dengan para manajer untuk menentukan tindakan yang harus dilaksanakan para manajer dan karyawan beserta balas jasanya sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan tercapai. Jadi, dalam PAA perusahaan dipandang sebagai kesatuan usaha yang mempunyai tujuan ganda dan merupakan kumpulan kontrak-kontrak.
2. Dalam mengalokasikan biaya, teori akuntansi manajemen menggunakan konsep-konsep dan metode yang diturunkan dari ilmu ekonomi, termasuk pula untuk menentukan harga transfer. Dalam praktek, alokasi biaya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi saja, namun juga dipengaruhi oleh faktor hukum, politik, sosial, dan budaya. Untuk mengatasinya dalam pengalokasian biaya harus mempertimbangkan berbagai macam faktor tersebut.
3. Komputer, khususnya *spreadsheet* digunakan oleh para manajer dan para akuntan untuk membantu pembuatan keputusan optimal, termasuk pula untuk memperhitungkan ketidakpastian masa depan. Namun dalam praktek pembuatan keputusan: tidak semua masukan dapat terstruktur, mempertimbangkan pula faktor subyektif (intuisi), kepentingan pribadi pembuat keputusan. Teori keputusan optimal seringkali terlalu memberi harapan (optimistik).
4. Teori akuntansi manajemen yang cenderung: (1) mengarah pada tingkat operasional, seharusnya juga dihubungkan dengan strategi; karena strategi mengidentifikasi faktor kunci sukses relatif terhadap para pesaingnya, (2) tidak disesuaikan dengan perubahan lingkungan, khususnya teknologi dan persaingan global sehingga informasi yang dihasilkannya terdistorsi. Untuk mengatasi kesenjangan ini digunakan ABC costing dan *Backflush costing*.
5. Teori akuntansi manajemen tradisional menganggap bahwa sistem pengendalian, pemotivasi, dan pemberian balas jasa pada para manajer hanya berdasarkan ukuran-ukuran moneter. Perancangan sistem akuntansi manajemen seharusnya merupakan bagian integral dari sistem yang menyeluruh dan mempertimbangkan tujuan individu yang berbeda-beda dan memungkinkan mereka berpartisipasi aktif, berimprovisasi, dan menyampaikan gagasan baru.

3. AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERSAINGAN GLOBAL

Pada saat ini timbul keraguan terhadap kemampuan akuntansi manajemen tradisional dalam menyediakan informasi bisnis yang diperlukan untuk menghadapi persaingan global dan ekonomi global. Persaingan global seharusnya menarik perhatian akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen untuk persaingan global sangat penting bagi organisasi bisnis. Akuntansi manajemen tradisional pada dasarnya menekankan pada keluaran produksi dan biaya. Hal ini disebabkan karena akuntansi manajemen tradisional:

1. Mendasarkan pada model ekonomi yang menekankan pada maksimumisasi pemanfaatan sumber-sumber yang mengarahkan perusahaan pada minimumisasi biaya produksi per unit dengan cara peningkatan volume dan oleh karena itu meningkatkan biaya produksi total.
2. Dalam pembuatan keputusan, sistem tradisional hanya menekankan pada pertimbangan keuangan namun tidak banyak mempertimbangkan aktivitas-aktivitas tradisional.

3. Sistem tradisional juga hanya menekankan pembuatan keputusan pada lingkungan sumber-sumber kendala yang statik (given), tidak mendasarkan anggapan lingkungan yang berubah secara dinamik (bergerak).

Sebagian besar kelemahan akuntansi manajemen tradisional disebabkan oleh tiga perkembangan penting yang terjadi sesudah tahun 1970-an. Perkembangan tersebut yaitu:

1. Teknologi informasi dan komunikasi baru

Teknologi informasi dan komunikasi yang baru memungkinkan para pelanggan (pelanggan akhir dan industri sebagai pembeli produk antara) untuk memperoleh dan mengakses produk dan jasa terbaik yang diinginkannya apakah tersedia di pasar dunia atau tidak. Demikian pula pemasok, mereka semula hanya menghadapi para pesaing lokal, namun sekarang harus dapat bersaing secara global.

2. Teknologi produksi yang baru

Teknologi produksi yang baru, sebagian besar berasal dari Jepang, memungkinkan pemasok untuk menjual produk yang menguntungkan dengan kualitas tinggi dan harga yang bersaing (rendah). Teknik-teknik produksi yang baru tersebut memusatkan pada kepuasan yang diinginkan konsumen atau pelanggan, secara tajam meningkatkan ukuran persaingan segera pada saat pelanggan mengarah pada pasar global.

3. Teknologi Transportasi

Kemajuan dalam bidang teknologi transportasi memungkinkan perpindahan manusia, barang, dan jasa dari satu belahan dunia tertentu ke belahan dunia yang lain dalam: (a) jumlah yang relatif besar, (b) waktu yang relatif cepat, (c) biaya yang relatif rendah. Teknologi transportasi memungkinkan pengiriman yang tepat waktu.

Agar dapat menjadi pesaing global, perusahaan harus mendasarkan manajemen aktivitas. Manajemen aktivitas memusatkan pada maksimisasi nilai pelanggan secepat dan seefisien mungkin. Dengan audit aktivitas operasional, dapat mengeliminasi aktivitas operasional yang tidak memberikan kontribusi pada permintaan pelanggan, dan berusaha berkesinambungan menyempurnakan aktivitas-aktivitas bernilai tambah, serta berusaha meminimumkan biaya total dan mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Keseluruhan perubahan berkesinambungan pada level aktivitas-aktivitas operasional tersebut diharapkan dapat mendorong kesempatan untuk sukses secara global.

Dengan semakin pesatnya perkembangan sektor transportasi dan telekomunikasi semakin dekat terwujudnya ramalan kampung dunia (*global village*). Ekonomi negara-negara seluruh dunia semakin terbuka dan pasar semakin berfungsi. Hubungan ekonomi antar negara di dunia semakin tergantung satu sama lainnya, sehingga batas-batas ekonomi antar negara semakin kabur. Perkembangan yang sama pesatnya terjadi pula di sektor teknologi informasi (perangkat keras dan lunak komputer serta telekomunikasi). Perkembangan pesat di bidang teknologi informasi ini menjadikan customer mudah memperoleh informasi di dalam mempertimbangkan pengeluaran mereka.

Global village yang mendorong perusahaan-perusahaan bersaing secara global, menuntut keunggulan perusahaan, agar perusahaan-perusahaan bertahan hidup dan berkembang dalam jangka panjang di dalam menghadapi persaingan. Untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan daya saing, salah satu persyaratan penting yang harus dimiliki perusahaan adalah kemampuan untuk menjadi *cost effective* dalam menghasilkan produk dan jasa. Untuk menjadi perusahaan yang *cost effective*, manajemen perusahaan senantiasa harus melakukan peningkatan (*improvement*) terhadap berbagai aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa serta menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*non value added activities*), sehingga customer hanya dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas penambah nilai (*value added activities*).

A. Pentingnya Inovasi

Agar perusahaan dapat bersaing secara global maka perusahaan harus melaksanakan penyempurnaan yang berkesinambungan melalui inovasi. Inovasi adalah mengenalkan gagasan baru dalam rangka melaksanakan perubahan secara besar-besaran untuk mengikuti perkembangan pesat teknologi dengan cara memakai konsep-konsep terbaru dalam bidang manajemen, produksi, pemasaran, serta akuntansi.

Dalam persaingan global yang diperlukan adalah inovasi berkesinambungan dan keunggulan perusahaan sangat tergantung pada apakah proses inovasi dapat dikelola secara efektif. Sebagai akibatnya harus dikembangkan akuntansi manajemen yang inovatif yang mendorong komitmen top-to-bottom untuk inovasi proses dan produk, sumber penting keunggulan pamanufaktur adalah orang-orang kreatif. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, inovasi merupakan kunci penting untuk kelangsungan hidup dan keberdayasaingan perusahaan, dan strategi yang menentukan arah inovasi tersebut menjadi penting bagi manajemen korporasi.

Akuntansi manajemen inovatif adalah akuntansi manajemen yang dirancang untuk merencanakan, mengukur, dan mengendalikan akuntansi manajemen inovatif. Akuntansi manajemen inovatif terkait dengan strategi perusahaan sehingga diharapkan secara serempak perusahaan dapat berbiaya rendah, produk bermutu tinggi, dan pengiriman yang tepat waktu. Akuntansi manajemen yang inovatif juga berusaha untuk menggunakan ukuran-ukuran non keuangan dan merancang kembali pengelolaan berdasar preferensi pelanggan dan sistem manajemen berarah (berdrive) pasar. Akuntansi manajemen inovatif mensyaratkan karyawan organisasi yang memusatkan pada penyempurnaan kualitas dan produktivitas. Semua inovasi-inovasi tersebut berpusat pada tema tunggal: merancang sistem pengukuran dan kendali untuk inovasi berkesinambungan.

B. Tema Baru Akuntansi Manajemen

Misi akuntansi manajemen sat ini adalah untuk membantu inovasi yang berkesinambungan dan menciptakan daya saing di masa depan. Semua karyawan termasuk karyawan pabrik, sekarang perlu berpikir saat mereka bekerja. Prioritas manajemen adalah bersama-sama dengan karyawan untuk mempromosikan aktivitas inovasi. Akuntansi manajemen sat ini harus mengembangkan kesadaran terus-menerus terhadap strategi dalam setiap kesempatan yang tersedia dan menjamin bahwa para karyawan sebagai satu kesatuan dapat terlibat dalam aktivitas inovasi sehingga memungkirkan mereka mempunyai peran dalam strategi korporasi. Ada empat tema baru akuntansi manajemen yang harus memperoleh perhatian, meliputi:

1. Memusatkan pada pengaruh perilaku (mengaitkan strategi organisasi pada tindakan). Akuntansi manajemen inovatif berguna untuk mendorong para karyawan agar berperilaku sesuai dengan strategi organisasi sehingga mereka termotivasi untuk berpikir dan bertindak secara strategik dan mengimplementasikan suatu strategi pilihan.
2. Manajemen pemicu-pasar (*market-driven*). Manajemen pemicu pasar mengharuskan manajemen berpikir untuk memberikan prioritas pada kebutuhan pasar atau para karyawan di atas keterbatasan-keterbatasan teknologi. Di atas semua itu, manajemen harus memperhatikan trend pasar dan apa yang diinginkan dan diperlukan oleh pelanggan.
3. Pendekatan dinamik. Pendekatan dinamis memandang bahwa kinerja harus didasarkan pada jangka waktu panjang dan tidak hanya menekankan pada jangka waktu pendek secara individual.
4. Pendekatan berorientasi tim. Pendekatan berorientasi tim mensyaratkan para akuntan manajemen harus memudahkan penggunaan secara bersama-sama semua pengetahuan

dan pengalaman dalam organisasi agar dapat melakukan pengukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan.

SIMPULAN

Pada saat ini, perusahaan modern beroperasi dalam lingkungan yang berbeda sehingga optimisasi statis yang telah diuraikan di atas seringkali tidak relevan. Kemajuan teknologi menjadikan persoalan jaman ini sebagai jaman inovasi berkesinambungan. Perubahan teknologi yang hebat tersebut menimbulkan persaingan global semakin intensif, diversifikasi kebutuhan pelanggan, daur hidup produk yang semakin pendek, dan otomasi pabrik semakin meluas. Kemampuan daya saing produk tidak lagi bertumpu pada harga jual atau kinerja produk yang ada. Namun, kemampuan bersaing perusahaan berasal dari kemampuannya untuk menghasilkan produk baru yang bermutu, dengan biaya rendah, berharga jual rendah, pengiriman yang tepat waktu daripada pesaingnya.

DAFTAR PUSTAKA

Hendra F. Santoso. *Just In Time*, Jurnal Akuntansi Krida Wacana.

J. Fred Weston, Eugene F Brigham, 1990. *Essential of Managerial Finance*, ninth edition, dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait, 1993. Erlangga.

Mulyadi, 2001. **Akuntansi Manajemen : Konsep, manfaat, dan rekayasa**, edisi ketiga, Yogyakarta : Bagian penerbit YKPN.

Supriyono, 1994. **Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi**, edisi pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFE.

Wilson, James D, and John B. Cambell, *Controllershship*, third edition, dialihbahasakan oleh Tjintjin Felix Tjendera, 1993. Jakarta : Erlangga.