

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja pada UPT. Sikka Innovation Centre

Ermiana Riyanti

Program Studi Akuntansi, Universitas Nusa Nipa

Henrikus Herdi

Program Studi Akuntansi, Universitas Nusa Nipa

Siktania Maria Dilliana

Program Studi Akuntansi, Universitas Nusa Nipa

Korespondensi penulis: emilyogowic@gmail.com

Abstract: *Research This study aims to determine the application of accountability accounting as a tool for production cost control and performance appraisal at UPT. production cost control and performance appraisal at Sikka Innovation Center. innovation center. In the application of responsibility accounting there are several indicators, namely, organizational structure, budget, separation of controllable and uncontrollable costs, account code classification, account reporting, and performance appraisal at UPT. controlled and uncontrolled, account code classification, accountability report. accountability report. Implementation of accountability accounting as a performance appraisal tool There are several indicators, namely, identification of the center of responsibility center, standards are set as benchmarks for manager performance on certain responsibility center, manager performance is measured by comparing the budget and realization between budget and realization, managers are individually rewarded or punished by higher management. or punishment from higher management. This research uses a qualitative descriptive method. Techniques data collection techniques using literature study, observation, interviews, and documentation. documentation. The data analysis technique is done by comparing the existing theories that already exist with the data obtained from the case study. The research results obtained from the application of accountability accounting as a means of controlling production costs and performance appraisal has not been effective because the and performance appraisal has not been effective because there is no separation between controlled and uncontrolled costs. controlled and uncontrolled costs.*

Keywords: *Accountability Accounting, Cost Control, Performance Appraisal*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja pada UPT. Sikka innovation centre. Pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa indikator yakni, struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, pengklasifikasian kode akun ,laporan pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja terdapat beberapa indikator yakni, identifikasi pusat pertanggungjawaban, standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer atas pusat pertanggungjawaban tertentu, kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi, manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman dari manajemen yang lebih tinggi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan datanya menggunakan studi pustaka, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisa datanya dilakukan dengan membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Hasil penelitian yang diperoleh dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaia kinerja belum efektif karena belum adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, Penilaian Kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi

perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuan tersebut. Dan untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian (Retnan & Bahia, 2017).

Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi kerja pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan untuk mempermudah penilaian kinerja manajerial (Retnani & Bahia, 2017).

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya (Bintoro, 2017).

Biaya produksi merupakan faktor biaya yang sangat penting dan senantiasa perlu diukur, dikendalikan dan dianalisa, karena usaha motivasi pengendalian dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap faktor biaya produksi ini merupakan salah satu masalah penting dalam pengelolaan. Pada dasarnya biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomis untuk mendapatkan barang atau jasa yang dapat diukur dengan satuan uang. Setiap biaya dicatat dan diakumulasikan ketika manajemen membebaskan biaya ke persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan mengendalikan biaya, membuat perencanaan dan keputusan strategis, memilih di antara alternatif, memotivasi karyawan, dan mengevaluasi kinerja. Biaya produksi mempengaruhi tinggi rendahnya harga jual dari produk yang dihasilkan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengendalian biaya produksi yang efektif sehingga kegiatan

operasionalnya dapat berjalan dengan baik dan efisien. Pengendalian biaya produksi dikatakan efisien apabila prosedur-prosedur pengendalian sudah dijalankan dengan baik (Widiyati, 2021).

Pelaksanaan pengendalian yang dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan cara mengelompokkan tanggungjawab dan menggariskan secara jelas hubungan satu bagian dengan bagian lainnya dalam perusahaan, disertai dengan pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan secara terinci. Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya yang dilaporkan menurut pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap anggaran dan realisasinya. Oleh karena itu biaya ini harus dikendalikan pengeluarannya, Karena tanpa adanya pengendalian maka terjadi penyimpangan terhadap biaya dalam perusahaan akan mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian (Safira, 2017).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen (Samryn, 2012) Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab ke tingkat manajemen dibawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban sendiri merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu perusahaan.

Salah satu syarat untuk mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban adalah menyusun laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban, pihak manajemen dapat membandingkan antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat menilai prestasi kerja masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya standar yang telah ditetapkan dengan jelas sebagai tolak ukur penilaian prestasi kerja akan mendorong motivasi kerja para manajer untuk bekerja lebih baik dan lebih berprestasi. Berdasarkan uraian di atas akuntansi

pertanggungjawaban akan membantu landasan untuk terciptanya suatu sistem penilaian kinerja manajer yang berarti pula proses pengendalian dan penilaian prestasi yang melekat pada setiap langkah perusahaan dari bagian terkecil sampai keseluruhan perusahaan (Mawarni, Retnani, 2016).

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai (Adharawati, 2010)

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa indikator yang harus dipenuhi yaitu struktur organisasi yang terdesentralisasi, penyusunan anggaran oleh setiap tingkatan manajemen, penempatan wewenang dan tanggungjawab secara tegas disetiap pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengendalikan tanggung jawab tiap departemen atau pusat pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan suatu pengendalian dan penilaian prestasi kinerja manajemen (Urifah et al., 2021).

Untuk mengendalikan biaya produksi dan menilai kinerja perusahaan maka perlu diterapkan akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dapat menjadi alat ukur dalam menjalankan proses produksi yang lebih efektif. Dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban ini diharapkan dapat secara langsung memantau kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan, sedangkan transaksi perusahaan semakin banyak, sehingga sulit dilakukan pengawasan dan peluang terjadinya penyimpangan yang cukup besar (Urifah et al., 2021).

Dalam menilai suatu perusahaan apakah sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban atau belum dapat dilihat melalui indikator akuntansi pertanggungjawaban yakni standar organisasi, anggaran, pemisahan biaya, klasifikasi kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban (Mengko & Tirayoh, 2015).

Penelitian terkait topik Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja pada UPT. Sikka *Innovation Centre* yang relevan dengan penelitin terdahulu adalah Penelitian yang dilakukan oleh Mengko dan Tiroyah (2015) dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran

sebagai alat pengendalian biaya pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Adharawati (2010) pada PT. Peln Kantor Cabang Makasar, perusahaan tersebut belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat diketahui dengan adanya beberapa indikator yang belum dipenuhi. Perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang belum dilakukan.

Dilihat dari penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dimana persamaan dari penelitian terdahulu diatas dengan penelitian sekarang sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif. Persamaan juga terletak pada hal-hal yang diteliti seperti peneliti fokus pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban sedangkan perbedaannya terletak pada tahun dan tempat penelitiannya yang berbeda. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti kembali mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja pada UPT. Sikka *Innovation Centre*.

UPT. Sikka *Innovation Centre* berada dibawah Badan Perencanaan dan Pengembangan Litbang Kabupaten Sikka. UPT Sikka *Innovation Centre* dibangun berdasarkan peraturan Bupati Sikka Nomor 1 Tahun 2017. UPT. Sikka *Innovation Centre* sebagai pusat pengembangan bisnis berkelanjutan berbasis teknologi berdaya saing di Kabupaten Sikka. Pada UPT Sikka *Innovation Centre* adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang bisnis produksi coklat sikka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala UPT. Sikka *Innovation Centre* dan kepala tata usaha bahwa perusahaan belum melakukan salah satu indikator akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Dengan tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan tidak dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. Selain itu, laporan pertanggungjawaban juga tidak mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggungjawab manajer.

Penilaian kinerja didasarkan atas pusat pertanggungjawaban yang ditetapkan pada perusahaan selama setahun harus mencapai target yang ditetapkan. apabila pendapatan yang ditetapkan mencapai target maka penilaian kinerja dikatakan baik begitupun sebaliknya. Dan pada penelitian ini dilihat dari salah satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan

yang ditetapkan selama setahun harus mencapai target sebesar Rp. 250.000.000 tetapi pada tahun 2022 perusahaan tidak mencapai target tersebut maka penilaian kerjanya kurang baik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah yaitu Bagaimana Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja *Chocolate* Sikka pada UPT. Sikka *Innovation Centre*?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja *Chocolate* Sikka pada UPT. Sikka *Innovation Centre*.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan diatas, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata, kata-kata disusun dalam bentuk kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut prespektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, dan persepsinya (Sukmadinata, 2006)

Kehadiran Peneliti dalam Penelitian Kualitatif sebagai Human instrument, peran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan yaitu peneliti melakukan observasi terhadap subjek penelitian dalam waktu yang singkat dalam melakukan wawancara terstruktur dan peneliti menetapkan fokus penelitian, memilih informan sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. (Sugiyono, 2011) Dalam penelitian ini peneliti diketahui identitasnya sebagai peneliti oleh informan.

Penelitian ini dilakukaan pada kantor UPT Sikka *Innovation Centre*, yang berlokasi di jalan Litbang (depan pasar Alok) Kelurahan kota Uneng Kecamatan Alok. Waktu penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mulai Tanggal 16 Mei sampai 25 Juni 2023.

Menurut Moleong, (2006) Informan adalah orang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Selain itu (Andi, 2010)

Informan adalah orang yang diperkirakan menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari suatu objek penelitian. Informan dalam penelitian ini ada dua orang yaitu Kepala UPT. Sikka *Innovation Centre* dan Kepala bagian Tata Usaha. Informan utama adalah Kepala UPT. Sikka *Innovation Centre* dan Kepala bagian Tata Usaha sedangkan Informan kunci adalah Kepala Bappelitbang Kabupaten Sikka.

Analisa data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif, diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus hingga dapat mencapai titik jenuh (Sugiyono, 2011) Analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

PEMBAHASAN

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi

Menurut Mulyadi, (2011:218) diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima indikator, yaitu Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan (*controllability*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollability*) oleh manajemen tertentu dalam jangka waktu tertentu, Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban, Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Hasil penelitian pada UPT. Sikka *Innovation Centre* yang sudah sesuai dengan teori Mulyadi, (2011) adalah struktur organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi kode rekening, laporan pertanggungjawaban. Struktur organisasi pada UPT.Sikka *Innovation Centre* sudah menerapkan aliran tanggungjawab serta pembagian tugas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkatan manajemen, Selain itu proses penyusunan anggaran pada UPT.Sikka *innovation centre* menggunakan pendekatan *Bottom up* dimana anggaran disusun terlebih dahulu oleh kepala UPT dan kepala bagian tata usaha berdasarkan perhitungan biaya-biaya yang akan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan kemudian perhitungan biaya-biaya yang telah disusun dikirim ke Bappelitbang untuk disetujui.

Pada UPT. Sikka *innovation centre* juga sudah adanya klasifikasi kode rekening yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban. Biaya-biaya yang terjadi dicatat kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan pengajuan anggaran, beberapa digit pertama merupakan belanja barang dan jasa, beberapa digit berikutnya merupakan belanja barang, beberapa digit terakhir merupakan jenis belanja bahan pakai habis. Laporan pertanggungjawaban pada UPT. Sikka *innovation centre* dinilai dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi selama satu tahun. Laporan pertanggungjawaban dibuat setahun sekali oleh kepala UPT dengan bagian tata usaha berupa biaya-biaya pengeluaran setiap bulan maupun tahun. Dan setiap akhir tahun akan direkapitulasi dan dilaporkan kepada kepala Bappelitbang dalam format laporan realisasi anggaran.

Hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* yang belum memadai adalah belum memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dengan tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan tidak dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. selain itu pada laporan pertanggungjawaban juga tidak mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggungjawab manajer.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Retnani, (2017) yang berjudul penerapan akuntansi pertanggung-jawaban sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja. Proses penyusunan anggaran dilakukan dengan *Bottom up budgeting*, namun belum ditunjukkan kode pusat pertanggungjawaban dan belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali pusat biaya pada PT kasa Husada Wira Jatim. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi.

Dari hasil pembahasan penelitian mengenai indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi pada UPT. Sikka *Innovation Centre* dengan teori Mulyadi, (2011) yang berkaitan dengan *Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori agensi yang mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*principals*) menyewa orang lain (*agens*) untuk melakukan jasa bagi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang atau pembuatan keputusan kepada agen.

Teori agensi ini jika dihubungkan dengan hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi, pihak *principal* memberikan perintah kepada pihak agen atas pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya yang tidak efektif dalam

pengeluarannya. Tetapi pada penelitian ini pihak agen tidak memisahkan antara biaya-terkendali dan tidak terkendali pada laporan pertanggungjawaban sehingga sulit bagi pihak *principal* untuk menilai kinerja pada agen.

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi, (2019) penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja ada empat indikator yaitu. adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu: pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya, pusat investasi. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggung-jawaban tertentu, setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran, pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi, sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran.

Hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* yang sudah sesuai dengan teori Mulyadi, (2019) yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggung-jawaban, standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer atas pusat pertanggungjawaban tertentu, kinerja manajer diukur dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi.

Identifikasi pusat pertanggungjawaban UPT. Sikka *innovation centre* sudah menerapkan salah satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan yang didapatkan dari hasil penjualan coklat yang dibuat dari bahan baku kakao, standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer atas pusat pertanggung-jawaban tertentu pada UPT. Sikka *innovation centre* sudah memiliki satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan yang ditetapkan selama satu tahun harus diserahkan ke Bappelitbang sebesar Rp.250.000.000 tetapi pada tahun 2022 tidak mencapai target tersebut, kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran, pada tahun 2022 terdapat laporan pertanggungjawaban berisi biaya yang dianggarkan dan biaya yang sebenarnya terealisasi dan realisasi tersebut tidak melebihi anggaran karena anggaran disusun lebih besar dari realisasi yang terjadi dilapangan.

Hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* yang belum memadai adalah belum adanya penghargaan dan hukuman pada manajer ataupun karyawan lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mengko dan Tirayoh, (2015) yang berjudul penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran

sebagai alat pengendalian biaya pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

Dari hasil pembahasan penelitian mengenai indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja UPT. Sikka *Innovation Centre* dengan teori Mulyadi, (2019) yang berkaitan dengan *Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori agensi yang mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*principals*) menyewa orang lain (*agens*) untuk melakukan jasa bagi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang atau pembuatan keputusan kepada agen.

Teori agensi ini jika dihubungkan dengan hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovtion centre* mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja, pihak *principal* memberikan perintah kepada pihak agen atas kinerja yang diterapkan oleh pihak *principal* kinerja tersebut dilihat dari standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer atas pusat pertanggung-jawaban tertentu yaitu pusat pendapatan. pusat pendapatan yang diterapkan oleh pihak *principal* selama satu tahun harus mencapai target yang ditetapkan tetapi pada tahun 2022 pihak agen tidak mencapai target tersebut, selain itu pihak agen juga tidak menerapkan penghargaan ataupun hukuman pada manajer maupun karyawan lain. Maka kinerja pihak agen dinilai kurang baik.

Pengendalian Biaya

Menurut teori Mulyadi, (2001) Adanya Pencatatan Dan Otorisasi Untuk Pengeluaran Biaya, Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi, adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil.

Hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* yang sudah sesuai dengan teori Mulyadi, (2001) adalah adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya, dilihat dari sistem otorisasi dan prosedur pencatatan pada UPT. Sikka *innovation centre* bahwa setiap transaksi pengeluaran kas yang menggunakan bukti kas keluar harus selalu di otorisasi oleh pejabat yang berwenang antara lain: kepala UPT dan kepala bagian tata usaha. Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi. untuk menganalisis penyimpangan yang terjadi adalah dengan melihat Penggunaan Biaya Standar, pengendalian biaya dengan menggunakan standar yang ditetapkan dapat dilihat dari laporan-laporan sebelum realisasi anggaran. Dengan melihat perbedaan antara standar yang ditetapkan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Jika didapati perbedaan, perusahaan langsung menganalisis penyebab terjadinya perbedaan tersebut, contohnya ada kenaikan atas harga sumber daya yang diperlukan dalam kegiatan

produksi. Hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* yang belum memadai adalah belum Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil,

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiyati, (2021) dengan judul analisis pengendalian biaya produksi sebagai suatu usaha untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi pada PT. perkebunan Nusantara II Kebun Sawit Seberang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pengendalian biaya produksi, perusahaan melakukan perhitungan terhadap biaya standar dan varians biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

Dari hasil pembahasan penelitian mengenai indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja UPT. Sikka *Innovation Centre* dengan teori Mulyadi, (2001) yang berkaitan dengan *Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori agensi yang mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*principals*) menyewa orang lain (*agens*) untuk melakukan jasa bagi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang atau pembuatan keputusan kepada agen.

Teori agensi ini jika dihubungkan dengan hasil penelitian pada UPT. Sikka *innovation centre* mengenai pengendalian biaya, pihak *principal* memberikan perintah kepada pihak agen untuk menganalisis apabila terjadinya penyimpangan pada anggaran, pihak agen menganalisis dengan melihat biaya standar yang ditetapkan dengan biaya sesungguhnya yang terjadi. dan pihak agen mencatat dan mengotorisasi untuk pengeluaran biaya tersebut. Dan pencatatan dan otorisasi tersebut tidak ada selisih yang merugikan maka pihak agen dinilai baik oleh pihak *principal*.

Tabel 1. Perbandingan Akuntansi Pertanggungjawaban Menurut UPT. Sikka *Innovation Centre* dan Teori Mulyadi

Indikator	Kriteria	Hasil observasi	Kesesuaian
Akuntansi Pertanggungjawaban			
Struktur organisasi	Struktur organisasi yang menetapkan tugas wewenang, dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> memiliki struktur organisasi garis dan staf yang artinya sistem kepemimpinan mengalir dari jenjang terbawah yang telah menetapkan tugas serta wewenang pada masing-masing bagian dengan jelas.	Sesuai
Penyusunan anggaran	Anggaran biaya disusun untuk tiap tingkatan manajemen dan setiap tingkatan manajemen harus ikut dalam penyusunan anggaran tersebut	Penyusunan anggaran pada UPT. Sikka <i>innovation centre</i> tidak melibatkan semua unit dalam perusahaan	Belum sesuai
Penggolongan biaya	Penggolongan biaya sesuai dengan yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam organisasi	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> belum menerapkan salah satu indikator akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini penggolongan biaya	Belum sesuai
Klasifikasi Kode Rekening	Melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan untuk mempermudah pencatatan atas seluruh aktivitas perusahaan	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> sudah menerapkan pengklasifikasian kode rekening	Sesuai
Laporan Pertanggungjawaban	Laporan pertanggungjawaban berisi anggaran dengan realisasi biaya	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> menerapkan laporan pertanggungjawaban berupa anggaran dan realisasi selama satu tahun	Sesuai

Penilaian Kinerja Berdasarkan Indikator Akuntansi Pertanggungjawaban			
identifikasi pusat pertanggungjawaban	Suatu pusat pertanggung jawaban diberi tanggungjawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya pusat-pusat pertanggung jawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> telah mengidentifikasi salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat pendapatan	Sesuai
Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja atas pusat pertanggungjawaban tertentu	Pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> menetapkan salah satu pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan selama satu tahun yang ditetapkan dengan standar Rp. 250.000.000 tetapi pada tahun 2022 tidak mencapai target tersebut	Belum sesuai
Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran	Kinerja manajer dinilai berdasarkan laporan pertanggungjawaban apabila realisasi tidak melebihi anggaran maka kinerja manajer dinilai baik begitupun sebaliknya	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> sudah menerapkan kinerja manajer dinilai dengan membandingkan realisasi dan anggaran karena anggaran lebih besar dari realisasi	Sesuai
Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi	Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> belum menerapkan penghargaan dan hukuman	Belum sesuai
Pengendalian biaya			
adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya	<ul style="list-style-type: none"> a. Secara berkesinambungan mengadakan pemantauan atas sistem dan prosedur administrasi keuangan, meneliti dan menganalisa laporan keuangan, mengawasi dan mencatat biaya yang terjadi b. Melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan. c. Melakukan verifikasi atas semua bukti-bukti keabsahan pengeluaran sebelum dilakukan pembayaran. 	Dalam organisasi setiap transaksi hanya dapat terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang berwenang untuk menyetujui terjadinya transaksi tersebut. Dilihat dari sistem otorisasi dan prosedur pencatatan pada UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> bahwa setiap transaksi pengeluaran kas yang menggunakan bukti kas keluar harus selalu di otorisasi oleh pejabat yang berwenang antara lain: kepala UPT dengan kepala bagian tata usaha. Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi	sesuai
Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi	Perusahaan menyusun anggaran dalam rangka pengendalian biaya. Biaya yang sesungguhnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan realisasi sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka perusahaan dapat segera menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan koreksi.	Penggunaan Biaya Standar pengendalian biaya dengan menggunakan standar yang ditetapkan dapat dilihat dari laporan-laporan sebelum realisasi anggaran. Dengan melihat perbedaan antara standar yang ditetapkan dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Jika didapati perbedaan, perusahaan langsung menganalisis penyebab terjadinya perbedaan tersebut, contohnya ada kenaikan atas harga sumber daya yang diperlukan dalam kegiatan produksi.	sesuai
Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil	Dengan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, sebaiknya dibuat rekomendasi guna menanggapi penyimpangan materiil.	UPT. Sikka <i>Innovation Centre</i> belum menerapkan adanya rekomendasi untuk menanggapi penyimpangan materiil	belum sesuai

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada UPT. Sikka *Innovation Centre* mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Indikator akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada UPT. Sikka *Innovation Centre* belum sepenuhnya menerapkan semua indikatornya, karena belum adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
2. Pada proses penyusunan anggaran belum melibatkan semua unit, tetapi hanya disusun oleh kepala UPT dan bagian tata usaha saja.
3. Penilaian kinerja manajer berdasarkan indikator akuntansi pertanggungjawaban pada UPT. Sikka *Innovation Centre* belum sepenuhnya menerapkan semua indikatornya karena Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja atas pusat pertanggungjawaban tertentu dilihat dari pusat pendapatan belum mencapai target yang ditetapkan.
4. UPT. Sikka *Innovation Centre* juga belum menerapkan penghargaan dan hukuman kepada manajer maupun karyawan.
5. Pada pengendalian biaya belum adanya rekomendasi untuk menanggapi penyimpangan yang materiil.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan pada masa yang akan datang.

1. Bagi UPT. Sikka *Innovation Centre* dalam proses penyusunan anggaran sebaiknya melibatkan semua unit dalam struktur organisasi, sehingga memudahkan pimpinan dalam mengambil kesimpulan atas biaya yang harus dianggarkan.
2. Pada indikator penggolongan biaya sebaiknya dilakukan pemisahan antara biaya terkendali oleh manajer karena memang hanya biaya yang terkendali saja yang nantinya bisa diminta pertanggungjawaban.
3. Bagi upt. Sikka *innovation centre* sebaiknya menerapkan sistem penghargaan dan hukuman bagi manajer atau karyawan.
4. Pada standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer atas pusat pertanggungjawaban dalam hal ini pusat pendapatan yang tidak mencapai target yang ditetapkan, sebaiknya perusahaan membuat evaluasi untuk mengidentifikasi kendala yang terjadi.
5. Bagi UPT. Sikka *Innovation Centre* sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil yang terjadi.

Keterbatasan Peneliti

Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan pada UPT. Sikka *Innovation Centre* membahas tentang pusat pendapatan saja dan tidak membahas tentang pusat biayanya.
2. Masih kurangnya literatur dari penelitian terdahulu yang bisa digunakan sebagai acuan yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, A. (2010). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus PT PELNI Kantor Cabang Makassar). Skripsi Akuntansi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Andani. (2017). Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. Riset Akuntansi Keuangan.
- Andi. (2010). Menguasai teknik-teknik koleksi data penelitian kualitatif. Jakarta: DIVA Press.
- Bintoro. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan (S. Empat, Ed.). Gava Media.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G., & Chen, K. H. (2001). Manajemen Biaya dengan tekanan strategik. Jakarta: Salemba Empat.
- Carter, W. K. (2015). Akuntansi Biaya (Edisi Keem). Jakarta: Salemba Empat.
- Daljono. (2009). Akuntansi Biaya penentuan harga pokok dan pengendalian. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Dessler, G. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kese). Jakarta: Indeks.
- Dilliana, S. M. (2023). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (PERUM BULOG) Kabupaten Sikka. Skripsi, Universitas Nusa Nipa.
- Dince, M. N. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Pelni Kantor Cabang Maumere. Universitas Nusa Nipa.
- Endang, M. Z., & R. D. (2016). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Khidmatussifa: Journal of Islamic Studies*, 5(2), 2460–0585.
- Erika Sharon, & Mintalangi, S. E. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1), 1046-1057.

- Goo, E. E. K. (2018). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. TC Hillers Maumere. Universitas Nusa Nipa.
- Goo, E. E. K., & Lamawitak, L. P. (2021). Pengaruh Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintahan Daerah Kabupaten Sikka. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 5(2), 98–110. <https://doi.org/10.33059/jensi.v5i2.4440>
- Goo, E. E. K., & Sanda, M. (2022). Analisis Pelaksanaan Tatakekola Rencana Strategis, Akuntabilitas dan Transparansi Dana Desa terhadap Pengelolaan Keuangan Desa (Studi di Desa Magepanda Kecamatan Magepanda). *Jurnal Accounting Unipa*, 1(1), 19-33.
- Goo, E. E. K., Herdi, H., & Rusmawati, L. (2023). Analysis of Implementation of SAK ETAP in Presentation of Financial Reports KSP KOPDIT Tuke Jung Head Office. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)*, 3(2), 129-139.
- Hafid. (2007). Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi. Skripsi, Universitas Widyatama Bandung.
- Halim, A., & Supomo, B. (2009). *Akuntansi Manajemen (Edisi Pert)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). *Management Accounting (Edisi Ketu)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi Manajerial Buku 1 (Edisi 8)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). *Akuntansi Manajerial (Edisi Kede)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah (Edisi Revi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herdi, H. (2023). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Ikamala. *Jurnal Kompetitif*, 1(12), 1–14.
- Hermanson, R. H., Edwards, J. D., & Ivancevich, J. M. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Horngren, C. T. (2005). *Akuntansi Biaya dengan Penekanan Manajerial (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Hutabarat, E. (2020). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Evaluasi Kinerja PT. Gunung Selamat Lestari Batu Selatan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kusumardani, N. (2007). Pengaruh Efisiensi Pengendalian Biaya dan Tingkat Perputaran Modal Kerja Terhadap Rentabilitas Ekonomi pada KPRI Kota Semarang Tahun 2005. Universitas Negeri Semarang.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mengko, S. M. P., & Tirayoh, V. Z. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(03), 222–234.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kese)*. Jakarta: Erlangga.
- Mukhzarudfa, R. M., & Putra, A. (2019). Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar. Issue July.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Biaya (Edisi Ke-5)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2008). *Sistem Akuntansi (Edisi ke-3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Biaya (Edisi ke-3)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya (Edisi Kelima)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2019). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurlela, B. (2009). *Akuntansi Biaya (Edisi Pert)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Prima Hilarius. (2014). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Putri, M. N. (2019). Analisis Anggaran Biaya Produksi dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tasik Raja Mill. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Retnan, E. D., & Bahia, R. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 6.

- Salman, S., & Farid, M. (2017). *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengembangan Keputusan Manajerial*. Jakarta Barat: Indeks Jakarta.
- Samryn, L. M. (2001). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samryn, L. M. (2012). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Santi, R. (2018). *Analisis Efisiensi Biaya Produksi dalam Meningkatkan Laba pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Air Batu*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Santriwati, S. (2022). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba pada PDAM Tirta Sinjai Bersatu*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Siregar, B., et al. (2013). *Akuntansi Biaya (Edisi 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soemarso, S. R. (2005). *Akuntansi Suatu Pengantar (Edisi 5, Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiharto, A., Suhadak, S., & Dwiatmanto, D. (2013). *Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi*. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 2(1), 1-11.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Graha Aksara.
- Urifah, K., Hidayati, K., & Rosyafah, S. (2021). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja (Studi Kasus Pada PT. Sumber Aulia Sidoarjo)*. *UBHARA Accounting Journal*, 1(2), 384–390.
- Vijay, A. N. R. G. (2009). *Management Control System (Fourth Edition, Jilid 2)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vijay, A. N. R. G. (2012). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo, A., & Rozarie, R. (2017). *Manajemen Kinerja (Edisi Keli)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widiyati, S. (2021). *Analisis Pengendalian Biaya Produksi sebagai Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II Kebun Sawit Seberang*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.