



Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel

Dian Novitasari^{1*}, Mochamad Fahru Komarudin²

¹⁻³Magister Akuntansi, Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: diann2662@gmail.com¹, mfahruk@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: diann2662@gmail.com

Abstract. *This study aims to evaluate the implementation of responsibility accounting as a management control instrument and basis for managerial performance assessment at PT Koperasi Karyawan Krakatau Steel. Based on Contingency Theory and Agency Theory, large-scale organizations require separation of authority and fair budget allocation. The research method used is a qualitative descriptive case study approach. Data collection was conducted through in-depth interviews with business unit administrators and managers, as well as documentation of company budget reports. Data analysis techniques used an interactive model, while data validity was tested via source and technique triangulation. The results of the study indicate significant gaps in the existing system. Although the cooperative has divided its divisions into responsibility centers (savings and loans, retail, lodging, and logistics), budget realization reports have not implemented the controllability principle. Internal reports still mix controllable costs with uncontrollable costs allocated to the head office. As a result, the unit manager's net profit achievement indicator is biased and less objective. This study recommends restructuring internal reporting using a segmented reporting format based on Segment Margin to ensure fair performance assessment and achieve alignment with overall organizational goals.*

Keywords: *Agency Theory; Consumer Cooperatives; Controllable Costs; Performance Appraisal; Responsibility Accounting.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai instrumen pengendalian manajemen dan basis penilaian kinerja manajerial pada PT Koperasi Karyawan Krakatau Steel. Berdasarkan Teori Kontingensi dan Teori Keagenan, organisasi skala besar memerlukan pemisahan wewenang serta pembebanan anggaran yang adil. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pengurus dan manajer unit usaha, serta dokumentasi laporan anggaran perusahaan. Teknik analisis data menggunakan model interaktif, sedangkan keabsahan data diuji via triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam sistem yang berjalan. Meskipun koperasi telah membagi divisinya ke dalam pusat pertanggungjawaban (simpan pinjam, ritel, penginapan, dan logistik), laporan realisasi anggaran belum menerapkan prinsip keterkendalian. Laporan internal masih mencampurkan biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali alokasi kantor pusat. Akibatnya, indikator capaian laba bersih manajer unit menjadi bias dan kurang objektif. Penelitian ini merekomendasikan restrukturisasi pelaporan internal menggunakan format pelaporan tersegmen berbasis Margin Segmen agar penilaian kinerja berjalan adil dan mampu mewujudkan keselarasan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban; Biaya Terkendali; Koperasi Konsumen; Penilaian Kinerja; Teori Keagenan.

1. LATAR BELAKANG

PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel (Primkokas) merupakan organisasi ekonomi yang mengelola berbagai unit usaha strategis untuk melayani kebutuhan anggotanya dalam skala besar. Seiring dengan pertumbuhan lini bisnis yang makin kompleks, manajemen puncak memerlukan alat kendali organisasi yang efektif untuk memantau performa setiap unit secara akurat. Dalam kajian Akuntansi Manajemen Lanjutan, salah satu sistem pengendalian manajemen yang krusial untuk mengukur efisiensi divisi adalah Akuntansi

Pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*) (Hansen & Mowen, 2009). Secara teori, sistem ini idealnya menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas dan menilai kinerja seorang manajer secara adil hanya berdasarkan komponen biaya atau pendapatan yang benar-benar dapat mereka kendalikan (*controllable items*) (Horngren et al., 2013). Ketika manajer diberikan wewenang atas suatu unit usaha, maka laporan akuntansi harus mampu menyajikan hasil kinerja sesuai batas kendali tersebut sebagai dasar evaluasi yang objektif.

Namun, pada realitasnya di lapangan, sering kali terjadi kesenjangan antara kondisi ideal tersebut dengan praktik pelaporan yang berjalan pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel. Laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran di organisasi ini ditengarai belum sepenuhnya memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Fenomena belum adanya pemisahan laporan akuntansi pertanggungjawaban secara khusus ini membuat penilaian performa manajemen menjadi bias (Sari, 2022). Akibatnya, penilaian kinerja manajer unit usaha menjadi kurang akurat dan kurang objektif karena efisiensi kerja mereka masih terdistorsi oleh alokasi biaya operasional dari pusat atau faktor eksternal lainnya yang berada di luar kendali langsung sang manajer (Mawarni & Retnani, 2020).

Untuk mendukung keabsahan penelitian ini, dilakukan telaah terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur kinerja manajerial. Penelitian pertama dilakukan oleh Mawarni & Retnani, (2020) mengkaji akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya. Mereka menemukan bahwa ketidakakuratan penilaian kinerja sering kali dipicu oleh masih campur aduknya pelaporan antara biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) di dalam laporan realisasi anggaran divisi. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam mengangkat fenomena *gap* pemisahan biaya operasional, namun berbeda pada karakteristik industri objek studi. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan panduan metodologi dalam menganalisis varians anggaran operasional di setiap unit bisnis.

Penelitian kedua oleh Sari (2022) melakukan penelitian mengenai hambatan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang belum tersegregasi secara khusus pada perusahaan jasa. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa tanpa adanya format laporan pertanggungjawaban yang mandiri untuk tiap manajer, maka evaluasi efisiensi manajemen puncak menjadi bias. Penelitian tersebut memiliki relevansi kuat dengan masalah pelaporan yang dihadapi pada objek studi saat ini, meski terdapat perbedaan signifikan pada sektor bisnis yang dijalankan oleh objek organisasi.

Terakhir, penelitian terbaru oleh Fauziah (2025) menganalisis peran akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan berskala besar. Hasil studinya menekankan pentingnya restrukturisasi organisasi agar garis pertanggungjawaban biaya selaras dengan wewenang aktual manajer di lapangan. Penelitian tersebut menjadi acuan penting bagi peneliti dalam memetakan hubungan antara bagan organisasi koperasi yang kompleks dengan akurasi pembebanan anggaran tahunan. Melalui rujukan dari berbagai penelitian terdahulu ini, penelitian pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel diharapkan dapat mengisi celah analisis, khususnya pada karakteristik tata kelola unit usaha berbasis koperasi konsumen. Kesenjangan (*gap analysis*) antara sistem pelaporan anggaran yang belum tersegregasi dengan tuntutan penilaian kinerja yang adil ini menjadi masalah utama yang harus dibenahi. Tanpa adanya pemisahan biaya yang jelas, manajemen puncak tidak dapat mengidentifikasi pusat biaya mana yang mengalami pemborosan atau unit mana yang benar-benar menghasilkan laba secara efisien (Fauziah, 2025).

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengkaji secara mendalam mengenai efektivitas implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai instrumen pengendalian manajemen pada organisasi. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keselarasan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel dalam membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang ideal. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi proses penyusunan pelaporan anggaran tahunan guna menguji sejauh mana manajemen telah memisahkan komponen biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) pada setiap unit usaha. Melalui evaluasi pemisahan biaya tersebut, tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk merumuskan sistem penilaian kinerja manajerial yang lebih objektif, adil, dan valid, sehingga mampu meminimalisasi distorsi penilaian akibat alokasi biaya yang berada di luar kendali operasional para manajer divisi.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian ini dibangun di atas fondasi Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) dan Teori Keagenan (*Agency Theory*). Teori Kontingensi digunakan untuk memahami bahwa efektivitas sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel sangat bergantung pada keselarasan antara desain sistem dengan karakteristik lingkungan, struktur, dan jenis unit usaha koperasi yang dinamis. Sementara itu, Teori Keagenan digunakan untuk membedah hubungan profesional antara manajemen puncak koperasi selaku prinsipal dengan para manajer unit usaha selaku agen. Penerapan akuntansi

pertanggungjawaban bertindak sebagai instrumen transparansi untuk menjembatani ketimpangan informasi (*asymmetry information*), sehingga penilaian kinerja manajer dapat dilakukan secara adil berdasarkan batas wewenang yang mereka miliki.

Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu pilar utama dalam mata kuliah Akuntansi Manajemen Lanjutan yang berfungsi sebagai sistem pengendalian internal organisasi. Secara konseptual, akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan sebagai suatu sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka (Samryn et al., 2025). Melalui sistem ini, manajemen puncak dapat mendelegasikan wewenang ke tingkatan struktur yang lebih rendah tanpa kehilangan kendali atas arah strategis perusahaan. Implementasi akuntansi pertanggungjawaban mengharuskan organisasi untuk mengaitkan hasil keuangan dengan individu yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaannya, sehingga setiap penyimpangan anggaran dapat ditelusuri sumbernya dengan cepat.

Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam praktiknya, organisasi bisnis membagi operasinya ke dalam beberapa kompartemen strategis yang dipimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban ini dibedakan menjadi empat jenis utama berdasarkan karakteristik wewenangnya, yaitu pusat biaya (*cost center*), pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*). Pada pusat biaya, manajer hanya bertanggung jawab atas efisiensi biaya pengeluaran unitnya. Sementara itu, pada pusat laba, manajer memegang kendali penuh atas pendapatan sekaligus biaya operasional demi memperoleh keuntungan bagi unit usaha yang dikelolanya (Firdaus, 2025).

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Kunci utama dari keadilan sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada prinsip keterkendalian (*controllability principle*). Konsep ini menekankan pentingnya memisahkan secara tegas antara biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*). Biaya terkendali merujuk pada seluruh pos pengeluaran yang jumlahnya dapat dipengaruhi secara signifikan oleh keputusan manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja yang objektif menuntut agar laporan akuntansi hanya membebankan komponen biaya terkendali sebagai indikator keberhasilan seorang manajer unit bisnis, agar performa mereka tidak bias oleh pembebanan biaya dari pusat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif. Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki di lapangan (Sugiyono, 2023). Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin membedah secara mendalam bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berjalan saat ini pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel, serta menganalisis kesenjangan (*gap*) yang terjadi dalam proses pelaporan anggaran dan penilaian kinerja manajerial tanpa melakukan intervensi atau manipulasi terhadap objek penelitian.

Objek dalam penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang difokuskan pada pemisahan biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) sebagai indikator penilaian kinerja manajer pusat laba maupun pusat biaya. Penelitian ini dilaksanakan di PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel (Primkokas) yang berlokasi di Kota Cilegon, Banten. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa koperasi ini memiliki karakteristik unit usaha yang beragam dan kompleks, sehingga relevan menjadi tempat pengujian efektivitas sistem pengendalian manajemen berskala besar.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber pertama melalui teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan kunci, seperti pengurus koperasi, manajer keuangan, serta para manajer unit usaha (Creswell, 2024). Selain itu, dilakukan observasi langsung terhadap aktivitas penyusunan laporan operasional. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui teknik dokumentasi, yaitu dengan menghimpun dokumen internal perusahaan berupa struktur organisasi, deskripsi jabatan (*job description*), dokumen anggaran tahunan, serta laporan realisasi anggaran per divisi operasional.

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini mengadopsi model analisis interaktif, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles et al, 2020). Pada tahap reduksi, peneliti memilah dan memfokuskan data mentah hasil wawancara serta dokumen keuangan yang hanya berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi logis dan tabel komparatif anggaran untuk menganalisis keselarasan wewenang manajer dengan pembebanan biayanya. Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan secara objektif mengenai efektivitas sistem penilaian kinerja berdasarkan prinsip keterkendalian (*controllability principle*).

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas hasil analisis kualitatif, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi yang diterapkan adalah triangulasi sumber dan triangulasi Teknik (Sugiyono, 2023). Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan kesaksian atau informasi hasil wawancara antara pihak manajer unit usaha selaku pelaksana anggaran dengan pihak manajer keuangan selaku penyusun sistem pelaporan. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan mengecek silang data hasil wawancara dengan bukti-bukti dokumentasi laporan realisasi anggaran riil perusahaan, sehingga diperoleh data yang sah dan bebas dari bias subjektivitas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dokumen internal PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel, struktur organisasi yang diterapkan saat ini telah membagi aktivitas operasional ke dalam beberapa unit bisnis strategis yang berfungsi sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Lini usaha tersebut meliputi unit simpan pinjam, unit ritel (*Krakatau Junction*), serta unit jasa logistik umum. Selaras dengan prinsip Teori Kontingensi, pembagian divisi ini disesuaikan dengan kompleksitas lingkungan bisnis industri baja di Kota Cilegon guna meningkatkan fleksibilitas operasional koperasi. Manajemen puncak bertindak sebagai prinsipal yang mendelegasikan wewenang operasional penuh kepada setiap manajer divisi selaku agen untuk mengatur strategi pendapatan dan efisiensi biaya. Hasil wawancara mengonfirmasi bahwa penentuan batas wewenang ini diwujudkan melalui surat keputusan pengurus, yang idealnya menjadi fondasi utama dalam pembentukan akuntansi pertanggungjawaban yang akurat.

Hasil analisis terhadap laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran tahunan menunjukkan adanya kesenjangan signifikan terkait implementasi prinsip keterkendalikan (*controllability principle*). Proses penganggaran di PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel menggunakan pendekatan partisipatif, di mana manajer unit mengusulkan rencana biaya operasional kepada manajer keuangan pusat. Namun, di dalam struktur pelaporan aktualnya, belum terdapat pemisahan yang tegas antara biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) (Diana, 2024). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa belum tersedianya format pelaporan biaya yang tersegregasi secara mandiri sering kali memicu bias informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban (Sari et al., 2025).

Praktik penilaian kinerja manajer divisi pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel saat ini diukur melalui pencapaian laba bersih akhir (*bottom-line profit*) yang tercantum dalam laporan keuangan komparatif per unit. Berdasarkan perspektif Teori Keagenan, metode evaluasi seperti ini menciptakan ketidakadilan sistemik bagi para manajer unit usaha selaku agen. Manajer divisi kerap kali mendapatkan penilaian kinerja yang buruk atau tidak mencapai target (*underperform*) bukan karena kegagalan manajemen internal mereka, melainkan akibat tingginya alokasi beban biaya tidak terkendali dari kantor pusat yang mendistorsi profitabilitas riil unit usaha. Fenomena campur aduknya pembebanan anggaran operasional ini menghambat pencapaian keselarasan tujuan (*goal congruence*) di dalam koperasi, sebab para manajer merasa bertanggung jawab atas pos-pos pengeluaran yang secara struktural berada di luar batas kendali keputusan mereka (Fauziah, 2025).

Untuk mengatasi kesenjangan (*gap analysis*) tersebut, PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel perlu melakukan rekonstruksi pada format laporan pertanggungjawaban manajemen dengan menerapkan sistem biaya tersegmentasi (*segmented costing*). Melalui pendekatan Akuntansi Manajemen Lanjutan, laporan realisasi anggaran tahunan wajib memisahkan beban ke dalam dua kategori utama, yakni biaya langsung unit usaha yang dapat dikendalikan langsung oleh manajer dan biaya tidak langsung alokasi pusat (Hidayat, 2026). Evaluasi performa manajerial harus dialihkan dari tolok ukur laba bersih ke tolok ukur *Segment Margin* (Margin Segmen), yaitu laba yang murni dihasilkan dari keputusan operasional manajer divisi setelah dikurangi biaya terkendali Samry et al. (2025) Penerapan restrukturisasi laporan ini tidak hanya menjamin keadilan penilaian kinerja yang selaras dengan kapasitas wewenang agen, tetapi juga membantu manajemen puncak (prinsipal) mengidentifikasi unit bisnis mana yang benar-benar efisien dalam menghasilkan surplus operasional bagi kesejahteraan anggota koperasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel menghasilkan beberapa kesimpulan utama. Pertama, dari perspektif Teori Kontingensi dan Teori Keagenan, pengurus koperasi telah berhasil menyusun struktur organisasi yang membagi lini bisnis ke dalam beberapa pusat pertanggungjawaban strategis seperti unit simpan pinjam, ritel (*Krakatau Junction*), dan jasa logistik. Namun, implementasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut masih mengalami kesenjangan (*gap*) pada aspek pelaporan operasional. Kedua, proses penilaian kinerja manajer unit usaha saat ini

dinilai kurang objektif dan kurang adil karena sistem pelaporan anggaran belum menerapkan prinsip keterkendalian (*controllability principle*). Laporan pertanggungjawaban berkala masih mencampuradukkan biaya terkendali (*controllable cost*) dengan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) alokasi kantor pusat. Akibatnya, indikator capaian laba bersih manajer selaku agen menjadi bias dan terdistorsi oleh beban-beban biaya operasional yang secara struktural berada di luar batas kendali keputusan mereka.

Sejalan dengan kesimpulan di atas, peneliti merumuskan beberapa saran praktis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan sistem pengendalian manajemen organisasi. Pertama, manajemen puncak PT Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel disarankan untuk melakukan rekonstruksi total pada format laporan keuangan internal dengan mengadopsi sistem pelaporan tersegmen (*segmented reporting*). Melalui restrukturisasi ini, koperasi wajib memisahkan secara tegas seluruh pos pengeluaran langsung unit bisnis dari beban tidak langsung milik kantor pusat. Kedua, pengurus koperasi harus mengubah standar operasional penilaian kinerja manajerial dengan beralih dari indikator laba bersih ke indikator Margin Segmen (*Segment Margin*). Evaluasi performa yang berbasis murni pada biaya terkendali akan meningkatkan motivasi kerja para manajer divisi, meminimalisasi konflik kepentingan keagenan, serta mewujudkan keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang optimal demi keberlanjutan unit bisnis dan kesejahteraan seluruh anggota koperasi.

DAFTAR REFERENSI

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management accounting: Information for decision-making and strategy execution* (6th ed.). Pearson Education.
- Baharuddin, B., & Wardhana, A. (2025). Akuntansi pertanggungjawaban operasional dan relevansinya terhadap pengendalian biaya unit usaha. *Jurnal Akuntansi Bisnis Digital*, 4(2).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2024). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Diana, E. N. (2024). Implementation of responsibility accounting with budget as a cost control tool. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(1).
- Drury, C. (2021). *Management and cost accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
- Fauziah, N. N. (2025). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pada PT Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Urusan Akuntansi (JURA)*, 4(1).
- Fauziah, N. N., & Hariyono, A. (2025). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Riset Akuntansi (JURA)*, 3(1). <https://doi.org/10.54066/jura-itb.v3i1.2913>

- Firdaus, H. (2025). Peran pusat pertanggungjawaban laba dalam sistem pengendalian manajemen. *Indo Publishing Economic Journal*, 2(4).
- Hadi, S., & Lestari, P. (2024). Analisis pusat pertanggungjawaban biaya dalam meningkatkan efisiensi laporan realisasi anggaran. *Jurnal Riset Finansial dan Akuntansi*, 12(1).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi manajerial* (8th ed.). Salemba Empat.
- Hidayat, M. (2026). Analysis of the application of responsibility accounting as a cost control tool and managerial performance assessment. *Systematic Literature Journal*, 4(2).
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Mawarni, Z., & Retnani, E. D. (2020). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 9(1).
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, A. (2024). Evaluasi penerapan akuntansi manajemen lanjutan dan sistem pengendalian manajemen pada organisasi koperasi konsumen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Koperasi*, 19(3).
- Pratama, R. A., & Wijaya, S. (2025). Peran keadilan prosedural dalam penilaian kinerja manajerial berbasis akuntansi pertanggungjawaban. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 29(1).
- Ramadhan, F., & Safitri, E. (2024). *Segmented reporting* sebagai solusi pemisahan biaya terkendali pada pusat pertanggungjawaban laba. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 16(2).
- Samryn, Y., et al. (2025). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat evaluasi kinerja manajemen. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kinerja Keuangan*, 3(2). <https://doi.org/10.58784/mbkk.354>
- Sapriani, S., & Kamilah, K. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajerial pada PT. Prima Multi Terminal. *Jurnal Ilmiah Hospitality (JIH)*, 11(1).
- Sari, M. A., Rahma, A., & Kurniawan, H. (2025). Pusat pertanggungjawaban dan pusat laba terhadap efektivitas pengendalian manajemen serta kinerja manajerial. *Indo Publishing Economic Journal*, 2(3).
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi keperilakuan* (1st ed.). Gadjah Mada University Press.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Mitchell, J. E. (2022). *Managerial accounting: Tools for business decision making* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Wilmar, C. D., Pangemanan, S. S., & Tirayoh, V. Z. (2019). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).