



Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri di Surabaya

Ratih Dwitama Wardani¹, Wiratna^{2*}

^{1,2} Program Studi Akuntansi, Universitas, 45 Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: wiratnasemek@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine the role of responsibility accounting as a cost control tool at PT. Aperindo Prima Mandiri in Surabaya. This study employs a qualitative method, as this approach enables the researcher to understand and analyze in depth the phenomena related to the implementation of responsibility accounting within the company. Data were collected through observation, interviews, and documentation related to the cost control system and responsibility reporting of the company. The problem identified in this study is that the company has not optimally implemented budget preparation as a long-term work plan covering each department or responsibility center. This condition causes the planning and cost control processes to be less effective. The results show that the implementation of responsibility accounting at PT. Aperindo Prima Mandiri has not been able to properly fulfill its function as a cost control tool. This can be seen from the absence of a clear separation between controllable and uncontrollable costs for each department. In addition, budgets and responsibility reports have not been fully utilized as a basis for performance evaluation. This condition has the potential to cause discrepancies in cost responsibility reports and hinder the effectiveness of the company's cost control. Therefore, improvements are needed in the implementation of responsibility accounting, particularly in budget preparation, cost classification, and responsibility reporting, to support more effective cost control.*

Keywords: *Budget Preparation; Cost Control Tool; Performance Evaluation; Responsibility Accounting; Responsibility Reporting.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, karena pendekatan tersebut memungkinkan peneliti untuk memahami dan menganalisis secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan sistem pengendalian biaya serta pelaporan pertanggungjawaban perusahaan. Permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah perusahaan belum menerapkan penyusunan anggaran secara optimal sebagai rencana kerja jangka panjang yang mencakup setiap bagian atau pusat pertanggungjawaban. Kondisi tersebut menyebabkan proses perencanaan dan pengendalian biaya belum berjalan secara efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Aperindo Prima Mandiri belum dapat mengaplikasikan fungsi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari belum adanya pemisahan biaya secara jelas antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing bagian. Selain itu, penyusunan anggaran dan laporan pertanggungjawaban belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja. Kondisi ini berpotensi menimbulkan penyimpangan dalam laporan pertanggungjawaban biaya dan menghambat efektivitas pengendalian biaya perusahaan.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban; Alat Pengendalian Biaya; Evaluasi Kinerja; Laporan Pertanggungjawaban; Penyusunan Anggaran.

1. LATAR BELAKANG

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan jasa untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan operasional agar mampu mempertahankan daya saing. Salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan adalah pengendalian biaya operasional yang dilakukan secara efektif. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai sistem yang membantu manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, serta mengevaluasi penggunaan

biaya berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga setiap penyimpangan dapat diketahui dan dipertanggungjawabkan.

PT. Aperindo Prima Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengamanan dan *event organizer* yang secara rutin menyusun anggaran biaya operasional sebagai dasar pengendalian biaya. Namun, agar anggaran dapat digunakan secara optimal, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya sehingga penggunaan sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien.

Menurut Sari et al. (2024), akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi manajemen yang menyajikan informasi biaya, pendapatan, dan kinerja berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai dasar evaluasi kinerja serta pengendalian aktivitas organisasi. Sejalan dengan itu, Mutmainnah (2024) menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban membantu organisasi dalam mengendalikan biaya melalui pembagian wewenang yang jelas sehingga setiap penyimpangan dapat diidentifikasi dan dipertanggungjawabkan. Penelitian Hidayat dan Prasetyo (2023) juga menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap efektivitas pengendalian biaya dan peningkatan kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri.

2. KAJIAN TEORITIS

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengumpulkan, mencatat, dan melaporkan informasi biaya maupun pendapatan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Sistem ini bertujuan untuk mengukur kinerja setiap manajer sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya sehingga dapat mendukung proses pengendalian dan pengambilan keputusan manajemen (Sari et al., 2024). Menurut Mutmainnah (2024), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pengendalian manajemen yang menghubungkan setiap aktivitas dengan pihak yang bertanggung jawab, sehingga penyimpangan antara anggaran dan realisasi dapat diketahui serta menjadi dasar evaluasi kinerja. Dengan demikian, penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan akuntabilitas organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2019), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengumpulkan dan melaporkan informasi keuangan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam

organisasi. Sistem ini bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja setiap manajer sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya. Oleh karena itu, setiap manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya, pendapatan, atau investasi yang berada di bawah kendalinya sehingga proses pengendalian dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara lebih efektif.

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Purba et al. (2024), pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk menghubungkan pengukuran kinerja dengan tujuan organisasi melalui pembagian tanggung jawab yang jelas kepada setiap unit kerja. Dengan adanya pusat pertanggungjawaban, proses pengawasan dan evaluasi kinerja dapat dilakukan secara lebih efektif. Menurut modul IAI (2025), pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

- 1) Pusat Biaya (*Cost Center*), yaitu unit yang manajernya bertanggung jawab atas pengendalian biaya.
- 2) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*), yaitu unit yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target pendapatan.
- 3) Pusat Laba (*Profit Center*), yaitu unit yang bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya sehingga kinerjanya diukur berdasarkan laba yang dihasilkan.
- 4) Pusat Investasi (*Investment Center*), yaitu unit yang bertanggung jawab terhadap laba sekaligus penggunaan aset atau investasi yang dikelola.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif memerlukan beberapa indikator yang menjadi dasar dalam pengendalian dan evaluasi kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Menurut Sari et al. (2024), indikator akuntansi pertanggungjawaban meliputi:

- 1) Struktur organisasi yang jelas, yaitu adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada setiap unit kerja.
- 2) Penyusunan anggaran, yaitu penetapan anggaran sebagai dasar perencanaan dan pengendalian kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.
- 3) Penggolongan biaya, yaitu pemisahan biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer.
- 4) Sistem akuntansi dan pelaporan pertanggungjawaban, yaitu penyajian laporan kinerja secara periodik sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan.
- 5) Sistem penghargaan dan evaluasi kinerja, yaitu penilaian terhadap pencapaian target yang disertai pemberian penghargaan atau tindakan perbaikan sesuai hasil evaluasi.

Laporan Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2019), laporan pertanggungjawaban (responsibility report) adalah laporan yang menyajikan informasi mengenai hasil kinerja setiap pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya, pendapatan, atau laba yang menjadi tanggung jawab seorang manajer. Laporan ini digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kinerja manajer berdasarkan aspek-aspek yang berada dalam kendali dan wewenangnya. Supriyono (2019) Laporan pertanggungjawaban adalah laporan periodik yang menyajikan informasi mengenai pelaksanaan anggaran oleh setiap pusat pertanggungjawaban sebagai dasar evaluasi prestasi manajer dan pengambilan tindakan korektif.

Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Djawahir, Sa'adah, dan Nuryana (2025), pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban adalah proses mengevaluasi hasil kerja setiap pusat pertanggungjawaban berdasarkan target yang telah ditetapkan dan disesuaikan dengan tanggung jawab manajer yang memimpinnya. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas, sekaligus menjadi dasar bagi manajemen dalam melakukan pengendalian, pengambilan keputusan, dan pemberian penghargaan maupun sanksi.

Biaya

Biaya (cost) merupakan pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat pada masa sekarang maupun masa yang akan datang. Dalam akuntansi manajemen, biaya digunakan sebagai dasar perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara efektif dan efisien (Purba et al., 2024). Menurut Sari et al. (2024), biaya adalah pengorbanan sumber daya yang terjadi untuk melaksanakan aktivitas operasional perusahaan dan menghasilkan manfaat ekonomi. Informasi biaya sangat penting bagi manajemen dalam menyusun anggaran, mengendalikan pengeluaran, serta mengevaluasi kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam akuntansi manajemen, biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai tujuan. Menurut Purba et al. (2024), klasifikasi biaya meliputi:

- 1) Berdasarkan objek biaya, terdiri atas biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*).
- 2) Berdasarkan perilaku biaya, terdiri atas biaya tetap (*fixed cost*), biaya variabel (*variable cost*), dan biaya semi variabel (*semi variable cost*).
- 3) Berdasarkan fungsi perusahaan, terdiri atas biaya produksi, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum, serta biaya keuangan.

- 4) Berdasarkan pengendalian, terdiri atas biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*).
- 5) Berdasarkan periode manfaat, terdiri atas biaya modal (*capital expenditure*) dan biaya pendapatan (*revenue expenditure*).

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Biaya Terkendali (Controllable Cost)

Menurut Bustami dan Nurlela (2020), biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh seorang manajer sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya dalam periode tertentu. Oleh karena itu, manajer bertanggung jawab atas perencanaan, penggunaan, dan pengendalian biaya tersebut sehingga dapat dijadikan dasar dalam penilaian kinerja. Contoh biaya terkendali antara lain:

- 1) Biaya bahan baku.
- 2) Biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Biaya lembur.
- 4) Biaya promosi.
- 5) Biaya perjalanan dinas.
- 6) Biaya pemeliharaan yang menjadi kewenangan manajer.

Biaya Tidak Terkendali (Uncontrollable Cost)

Menurut Bustami dan Nurlela (2020), biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh seorang manajer karena berada di luar wewenang dan tanggung jawabnya. Biaya tersebut umumnya ditetapkan oleh manajemen yang lebih tinggi atau timbul akibat kebijakan perusahaan secara keseluruhan. Contoh biaya tidak terkendali antara lain:

- 1) Penyusutan aset yang dihitung berdasarkan kebijakan perusahaan.
- 2) Pajak yang telah ditetapkan pemerintah.
- 3) Alokasi biaya kantor pusat.
- 4) Bunga pinjaman yang ditentukan oleh kebijakan pendanaan perusahaan.
- 5) Premi asuransi yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pengendalian Biaya

Menurut Sudarmi et al. (2025), pengendalian biaya adalah upaya sistematis yang dilakukan manajemen untuk memastikan biaya operasional digunakan secara efisien dan efektif melalui penyusunan anggaran, pengawasan pelaksanaan, serta evaluasi atas penyimpangan biaya. Sementara itu, Suratminingsih et al. (2024) menyatakan bahwa pengendalian biaya merupakan salah satu fungsi utama akuntansi biaya yang bertujuan

menyediakan informasi bagi manajemen dalam mengendalikan pengeluaran, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pengambilan keputusan. Menurut Fahmie, Nurjanah, dan Herawati (2024), tujuan pengendalian biaya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengendalikan pengeluaran agar sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan.
- 3) Mengidentifikasi penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya sebagai dasar tindakan korektif.
- 4) Menyediakan informasi yang akurat bagi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.
- 5) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan biaya yang lebih baik.

Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya ekonomi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja keuangan menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan yang diukur melalui informasi keuangan, seperti pendapatan, biaya, laba, dan efisiensi penggunaan aset selama periode tertentu. Informasi tersebut menjadi dasar bagi manajemen dalam mengevaluasi hasil operasional serta menentukan kebijakan di masa mendatang (Kasmir, 2021). Menurut Hery (2022), kinerja keuangan adalah hasil yang dicapai perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional yang tercermin dalam laporan keuangan. Kinerja keuangan digunakan untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam mengelola sumber daya sehingga dapat diketahui kondisi keuangan perusahaan secara menyeluruh. Menurut Kasmir (2021), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan meliputi:

- 1) Likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek.
- 2) Solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan memenuhi seluruh kewajiban jangka panjang maupun jangka pendek.
- 3) Aktivitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aset secara efisien.
- 4) Profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari kegiatan operasional.
- 5) Pertumbuhan, yaitu kemampuan perusahaan meningkatkan kinerja keuangan dari waktu ke waktu.

Sistem Anggaran

Sistem anggaran merupakan proses penyusunan rencana keuangan perusahaan yang disusun secara sistematis untuk periode tertentu sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional. Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian sehingga setiap unit kerja memiliki target yang jelas dalam menjalankan

aktivitasnya (Purba et al., 2024). Menurut Sudarmi et al. (2025), sistem anggaran adalah mekanisme yang digunakan manajemen untuk merencanakan penggunaan sumber daya, mengendalikan biaya, dan mengevaluasi pencapaian kinerja berdasarkan target yang telah ditetapkan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, anggaran menjadi dasar dalam membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya sehingga penyimpangan dapat segera diketahui dan dilakukan tindakan perbaikan.

The research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research results and the theoretical basis used in the research, including the relationship between influential variable (Dewi, Rina, Zuhro, Diana, et al. 2024:142-160). The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5). Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560). Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14). Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis (Kumala Dewi, Indri et al., 2022 : 29). The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150). This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi, et al., 2023 ; 970). Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82). Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri. Data dianalisis melalui proses pengumpulan, pengelompokan, dan interpretasi sehingga diperoleh gambaran mengenai efektivitas penerapannya. Ruang lingkup penelitian meliputi:

- 1) Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri.
- 2) Analisis peran akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan kinerja manajer pusat laba.

Penelitian menggunakan data kualitatif yang meliputi profil perusahaan, struktur organisasi, hasil wawancara, serta laporan anggaran dan realisasi biaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

- 1) Observasi, untuk mengamati penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan.
- 2) Wawancara, dilakukan dengan pihak manajemen untuk memperoleh informasi terkait sistem pengendalian biaya.
- 3) Dokumentasi, berupa pengumpulan dokumen perusahaan seperti anggaran, realisasi biaya, dan laporan pertanggungjawaban.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang terdiri atas:

- 1) Pengumpulan Data, melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- 2) Penyajian Data, dengan menyusun dan mengelompokkan data agar mudah dipahami dan dianalisis.
- 3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi, yaitu membandingkan hasil temuan dengan teori untuk menilai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Aperindo Prima Mandiri.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambaran Umum Perusahaan

PT. Aperindo Prima Mandiri merupakan anak perusahaan Koperasi Pegawai Pelabuhan Indonesia yang berdiri pada 10 Juni 2013. Perusahaan bergerak di bidang event organizer, perjalanan wisata, pengadaan, jasa fasilitas, perdagangan umum, konstruksi, dan pengiriman. Kepemilikan saham terdiri atas 99% Koperasi Pegawai Pelabuhan Indonesia dan 1% Koperasi Pegawai Republik Indonesia Swadaya Bandar Gresik (KSBG). PT. Aperindo Prima Mandiri didukung tenaga profesional bersertifikat, seperti Gada Utama, Gada Madya, Gada Pratama, K3 Expert, PFSO, dan ISPS Code, serta telah bekerja sama dengan berbagai perusahaan, antara lain PT Terminal Peti Kemas Surabaya, Koperasi Pegawai Pelabuhan Indonesia III, Anchor Pacific, dan RS PHC Surabaya.

Analisis Data

Prosedur Penyusunan Anggaran

Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan secara maksimal melalui pemanfaatan sumber daya yang efektif dan efisien. Salah satu alat penting untuk mendukung perencanaan dan pengendalian tersebut adalah anggaran, yang berfungsi sebagai pedoman dalam mengendalikan biaya dan mencapai target pendapatan. Dengan adanya anggaran, penyimpangan dapat segera diidentifikasi sehingga manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan secara tepat. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan menerapkan beberapa tahapan, yaitu:

- 1) Kepala Akuntansi dan Keuangan menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) berdasarkan pedoman Direksi dengan melibatkan pejabat dan otorisator terkait.
- 2) Direktur bersama seluruh kepala bagian/unit membahas serta menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya dengan mempertimbangkan kewajiban, kebutuhan, serta karakteristik masing-masing jenis pendapatan dan biaya.

Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban memerlukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, karena setiap manajer bertanggung jawab atas penyusunan dan pengendalian anggaran sesuai wewenangnya. Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk menilai kinerja manajer berdasarkan biaya yang dapat dikendalikan. Namun, di PT Aperindo Prima Mandiri, biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum dipisahkan secara jelas berdasarkan tanggung jawab masing-masing manajer.

Klasifikasi Kode Rekening

PT. Aperindo Prima Mandiri telah menerapkan klasifikasi kode rekening untuk mempermudah pencatatan seluruh transaksi keuangan. Namun, kode rekening tersebut belum dimanfaatkan secara optimal untuk membedakan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga laporan laba rugi masih disajikan secara umum (global) dan belum mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara maksimal. Klasifikasi kode rekening perusahaan mencakup beberapa kelompok utama, yaitu:

- 1) Biaya Umum dan Administrasi, meliputi biaya karyawan, biaya kantor, rekening dan pajak, pemeliharaan, serta penyusutan.
- 2) Biaya Pemasaran, meliputi biaya survei, promosi, fee dan komisi, serta biaya relasi.
- 3) Biaya Non Operasional, meliputi biaya administrasi bank, bunga pinjaman, jasa giro/deposito, dan biaya nonoperasional lainnya.

Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan sarana untuk mengevaluasi kinerja manajer melalui pelaporan pendapatan dan biaya pada setiap pusat pertanggungjawaban. Di PT. Aperindo Prima Mandiri, laporan ini disusun oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan yang bertanggung jawab atas seluruh transaksi keuangan dan dibuat secara tahunan. Idealnya, laporan pertanggungjawaban memuat anggaran dan realisasi pendapatan serta biaya sehingga penyimpangan dapat dianalisis dan menjadi tanggung jawab manajer terkait. Namun, PT. Aperindo Prima Mandiri belum membandingkan anggaran dengan realisasi dalam laporan pertanggungjawabannya karena proses penyusunan anggaran masih belum dilakukan secara standar.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

PT. Aperindo Prima Mandiri belum sepenuhnya menerapkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yang meliputi:

- 1) Pusat Biaya: Kinerja manajer dinilai berdasarkan pengendalian biaya yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Pusat Pendapatan: Kinerja manajer diukur dari kemampuan menghasilkan pendapatan tanpa mempertimbangkan biaya.
- 3) Pusat Laba: Kinerja manajer dinilai berdasarkan kemampuan mengelola pendapatan dan biaya untuk menghasilkan laba.
- 4) Pusat Investasi: Kinerja manajer diukur dari tingkat keuntungan yang dihasilkan atas investasi yang dikelola.

Pembahasan

Peningkatan Kinerja Manajer Pusat Laba

PT. Aperindo Prima Mandiri melakukan evaluasi kinerja dengan membandingkan anggaran dan realisasi laporan laba rugi tahun 2023. Berdasarkan laporan tersebut, perusahaan memperoleh laba bersih setelah pajak sebesar Rp2.623.282.436, lebih tinggi dibandingkan anggaran sebesar Rp2.147.190.287, dengan tingkat pencapaian 122,17%. Peningkatan laba ini menunjukkan bahwa target perusahaan berhasil dilampaui, didukung oleh realisasi pendapatan usaha sebesar 112,86% dari anggaran. Dengan demikian, kinerja manajer pusat laba dapat dinilai baik karena mampu meningkatkan laba perusahaan melebihi target yang telah ditetapkan.

Peran Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja

PT. Aperiindo Prima Mandiri belum sepenuhnya menerapkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban sehingga sistem penghargaan dan sanksi belum berjalan optimal. Kondisi ini berdampak pada efektivitas dan efisiensi kinerja manajer. Oleh karena itu, beberapa usulan perbaikan yang dapat diterapkan adalah:

- 1) Menyempurnakan struktur organisasi dengan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.
- 2) Menyempurnakan pengkodean rekening sesuai kelompok akun agar mendukung akuntansi pertanggungjawaban.
- 3) Memisahkan biaya dan pendapatan menjadi terkendali dan tidak terkendali sesuai tanggung jawab masing-masing pusat pertanggungjawaban.
- 4) Menyusun laporan pertanggungjawaban yang memuat anggaran dan realisasi pendapatan serta biaya, sehingga penyimpangan dapat dianalisis sebagai dasar evaluasi kinerja manajer pusat laba.

Tabel 1. Usulan Laporan Pertanggungjawaban Pendapatan dan Biaya.

Kode Rekening	Uraian	2023 Anggaran	Realisasi	Selisih	%
6.1.5.2	Biaya Tidak Terkendali	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2	Biaya Karyawan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.1	Gaji	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.2	THR	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.3	Uang Lembur	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.4	Uang Makan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.5	Biaya Pengobatan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.6	Biaya Asuransi Karyawan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.7	Biaya Training dan Kursus	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.8	Biaya Pegawai Lainnya	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.9	Uang Cuti Karyawan Regional	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.2.10	Biaya Rekrutmen Karyawan	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.3	Biaya Umum Kantor	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.1	Alat Tulis Kantor	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.2	Fotocopy	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.3	Materai	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.4	Pengiriman Surat dan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.5	Dokumen	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.6	BBM, Parkir dan Tol	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.7	Biaya Asuransi Aset	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.8	Biaya Notaris	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.9	Biaya Rumah Tangga Kantor	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.10	Biaya Perjalanan Dinas	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.11	Sewa Kendaraan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.3.12	Sewa/ Kontrak Rumah	xx	xx	xx	xxx%
	Biaya Kantor Lainnya	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.4	Biaya Rekening, Iuran dan Pajak Daerah				
6.1.5.2.4.1	Rekening Telepon	xx	xx	xx	xxx%

6.1.5.2.4.2	Biaya Telepon Seluler	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.3	Rekening Air	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.4	Rekening Listrik	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.5	Rekening Majalah/ Koran	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.6	Iuran Lingkungan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.7	Biaya Pajak Daerah Retribusi	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.4.8	PBB	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.5	Biaya Pemeliharaan				
6.1.5.2.5.1	Biaya Pemeliharaan				
6.1.5.2.5.2	Kendaraan		xx	xx	xxx%
	Biaya Pemeliharaan	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.5.3	Bangunan/Gedung	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.5.4	Biaya Pemeliharaan Mesin	xx	xx	xx	xxx%
	Biaya Pemeliharaan Inventaris	xx			
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.6	Biaya Penyusutan				
6.1.5.2.6.1	Biaya Penyusutan Kendaraan				
6.1.5.2.6.2	Biaya Penyusutan Kendaraan/	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.6.3	Gedung	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.6.4	Biaya Penyusutan Mesin	xx	xx	xx	xxx%
	Biaya Penyusutan Inventaris	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.7	Biaya Pemasaran				
6.1.5.2.7.1	Biaya Survey	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.7.2	Biaya Promosi	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.7.3	Fee dan Komisi	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.7.4	Biaya Relasi dan Sumbangan	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
6.1.5.2.8	Biaya Non Operasional				
6.1.5.2.8.1	Biaya Administrasi Bank	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.8.2	Biaya Jasa Giro/ Deposito	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.8.3	Biaya Bunga Pinjaman Bank	xx	xx	xx	xxx%
6.1.5.2.8.4	Biaya Non Operasional Lainnya	xx	xx	xx	xxx%
	Sub Total	xx	xx	Xx	xxx%
	Sub Total Biaya Tidak Terkendali	xx	xx	Xx	xxx%
	TOTAL BIAYA	xx	xx	Xx	xxx%
	LABA (RUGI)	xx	xx	Xx	xxx%

Keterangan:

a) Pendapatan

Apabila realisasi pendapatan lebih besar daripada anggaran, maka kinerja pusat pertanggungjawaban dinilai baik karena berhasil melampaui target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila realisasi pendapatan lebih kecil daripada anggaran, maka kinerja dinilai kurang baik karena target pendapatan tidak tercapai.

b) Biaya

Apabila realisasi biaya lebih kecil daripada anggaran, maka kinerja pusat pertanggungjawaban dinilai baik karena mampu mengendalikan dan menghemat biaya. Sebaliknya, apabila realisasi biaya lebih besar daripada anggaran, maka kinerja dinilai kurang baik karena terjadi pemborosan atau biaya melebihi anggaran.

c) Perhitungan Persentase Pencapaian

Persentase pencapaian antara realisasi dan anggaran dihitung dengan rumus:

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\% \dots\dots\dots(i)$$

d) Evaluasi Selisih (*Variance Analysis*)

Setiap selisih antara anggaran dan realisasi, baik pada pendapatan maupun biaya, perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab penyimpangan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam melakukan perbaikan perencanaan, pengendalian, dan peningkatan kinerja pada periode berikutnya.

e) Penilaian Kinerja Manajer

Berdasarkan hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi serta analisis penyimpangan, manajemen puncak dapat menilai kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Hasil penilaian tersebut dapat dijadikan dasar dalam pemberian penghargaan (reward) bagi manajer yang mencapai atau melampaui target, maupun tindakan pembinaan atau sanksi (punishment) bagi manajer yang tidak mencapai target sesuai ketentuan perusahaan.

Hasil penelitian dan pembahasan di atas relevan dengan:

a) Penerapan Struktur Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Aperindo Prima Mandiri telah memiliki struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan wewenang. Namun, struktur tersebut belum sepenuhnya mendukung penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena evaluasi kinerja belum dilakukan berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Hasil ini sejalan dengan penelitian Salesti et al. (2022) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang jelas merupakan syarat utama penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

b) Penyusunan Anggaran

Perusahaan telah menyusun anggaran sebagai dasar perencanaan, tetapi belum membandingkan anggaran dengan realisasi secara sistematis. Akibatnya, penyimpangan biaya belum dapat dievaluasi secara optimal. Temuan ini sesuai dengan Salesti et al. (2022) yang menyatakan bahwa anggaran akan berfungsi efektif sebagai alat pengendalian apabila disertai analisis penyimpangan antara anggaran dan realisasi.

c) Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Aperindo Prima Mandiri belum memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Kondisi ini menyebabkan penilaian tanggung jawab setiap manajer belum dapat dilakukan secara objektif. Temuan

ini sejalan dengan penelitian Salesti et al. (2022), yang juga menemukan bahwa belum adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali menjadi salah satu kendala dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

d) Laporan Pertanggungjawaban

Perusahaan telah menyusun laporan keuangan, namun laporan pertanggungjawaban belum menyajikan perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan maupun biaya. Padahal, laporan tersebut diperlukan sebagai dasar evaluasi kinerja manajer dan pengendalian biaya. Hal ini didukung oleh Herdyansyah (2022) yang menyatakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban mendukung efektivitas pengendalian melalui pelaporan berdasarkan pusat pertanggungjawaban.

e) Pengendalian Biaya

Secara keseluruhan, penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Aperindo Prima Mandiri belum optimal karena masih terdapat beberapa unsur yang belum diterapkan, seperti pemisahan biaya terkendali, laporan pertanggungjawaban, dan evaluasi penyimpangan. Meskipun demikian, perusahaan mampu mencapai laba bersih sebesar 122,17% dari target anggaran, yang menunjukkan kinerja keuangan perusahaan tergolong baik. Penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajerial.

Kerja sama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerja sama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024: 63). The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024: 98). In a competitive bussiness environment, credit marketing strategies play an important role in customer acquisition and retention. (Mahjudin, et. al. 2025: 2659 - 2672). Pendekatan penelitian ini adalah keseluruhan proses pemikiran dari penentuan secara luas dari hal-hal yang akan diteliti agar tercapai sebaik-baiknya. (Sutopo, et. al. 2021: 83 - 92). Promosi yang dilakukan dengan memberikan pengetahuan konsumen terhadap kualitas produk perusahaan sehingga menarik perhatian konsumen untuk menggunakan jasa penyewanya. (Firdaus, Fikri, et al. 2021: 76 - 82). Tujuan utama dari setiap pembangunan ekonomi daerah adalah untuk meningkatkan jumlah dan jenis peluang kerja untuk masyarakat daerah. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah daerah dan masyarakatnya harus secara bersama-sama mengambil inisiatif pembangunan daerah. (Bambang S. Irianto, 2021: 1-10). Sumber daya

manusia adalah sumber daya yang memegang peranan penting dalam organisasi. Sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi tersebut. Maka dari itu penting mengelola secara baik dan optimal untuk dapat mencapai tujuan tersebut. (Aulia, Tresna, et.al. 2022: 176-197). Disamping aspek produktivitas, perencanaan strategis SDM juga berfokus pada peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. (Patmi, Sri, et al. 2025.). Ekonomi digital harus mampu meningkatkan produktivitas sektor riil, memperluas akses pasar bagi UMKM. (Purba, Bonaraja, et al. 2025)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas didapatkan kesimpulan:

- a) PT. Aperindo Prima Mandiri belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal sebagai alat pengendalian biaya, meskipun telah memiliki struktur organisasi, sistem anggaran, kode rekening, dan laporan keuangan.
- b) Perusahaan belum memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga tanggung jawab masing-masing manajer dalam mengendalikan biaya belum dapat dinilai secara tepat.
- c) Laporan pertanggungjawaban belum menyajikan perbandingan antara anggaran dan realisasi pendapatan maupun biaya, sehingga analisis penyimpangan (variance) sebagai dasar evaluasi kinerja belum dapat dilakukan secara maksimal.
- d) Dari sisi kinerja keuangan, perusahaan berhasil mencapai laba bersih setelah pajak sebesar Rp2.623.282.436 atau 122,17% dari target anggaran, sehingga kinerja manajer pusat laba dapat dikategorikan baik dalam pencapaian target laba.
- e) Untuk mengoptimalkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan perlu menyempurnakan struktur organisasi, memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali, menyusun laporan pertanggungjawaban yang membandingkan anggaran dengan realisasi, serta menerapkan sistem evaluasi kinerja yang didukung pemberian reward dan punishment.

DAFTAR REFERENSI

- Aulia, Tresna, et al. 2022. Pengaruh Pemberian Tunkin Terhadap Kesejahteraan Personel Guna Meningkatkan Profesionalisme Di Akademi Angkatan Laut, SAINTEK : Jurnal Sains Teknologi dan Profesi AAL Vol. 15 No. 2, Desember 2022, Halaman : 176 - 197.
- Aziz Sholeh, Abdul et. Al. 2024. Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya, Journal Of Management and Creative Business Vol. 2 No. 1 Januari 2024, Halaman : 82 - 96

- Bambang S. Irianto, 2021. Kebijakan Poros Maritim Dan Strategi Ekonom Serta Keamanan Laut, Jurnal Justiciabelen Volume 4, No.1, p-ISSN: 2654-3419, e-ISSN : 2654-3311. Halaman : 1-10.
- Bustami, B., & Nurlela. (2020). Akuntansi Biaya. Mitra Wacana Media.
- Dewi, Rina, Zuhro, Diana, et. al (2024). Service Design Performance Based On Consumer Preferences. International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1 No. 3 August 2024, Page 142-160, DOI : <https://doi.org/10.61132/ijems.v1i3.131>.
- Divananda, A., Pravasanti, Y. A., & Ningsih, S. (2025). Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya. Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi.
- Djawahir, A. H., Sa'adah, L., & Nuryana, I. (2025). Akuntansi Manajemen (AKMAN). Edulitera.
- Enny Istanti¹⁾, Bramastyo Kusumo²⁾, I. N. (2020). IMPLEMENTASI HARGA, KUALITAS PELAYANAN DAN PEMBELIAN BERULANG PADA PENJUALAN PRODUK GAMIS AFIFATHIN. Ekonomika 45, 8(1), 1–10
- Fahmie, A., Nurjanah, Y., & Herawati, H. (2024). Akuntansi Manajemen. Kesatuan Press.
- Firdaus, Fikri, et al. 2021. Kualitas Produk dan Promosi Dalam Mempengaruhi Keputusan Konsumen Menggunakan Jasa Penyewaan Produk Alat Berat. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 1 No. 3 November 2021, Page : 76-82.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2019). Akuntansi Manajerial (Edisi Indonesia). Salemba Empat.
- Herdyansyah, R. (2022). Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan dengan efektivitas pengendalian aktivitas pusat pendapatan. Jurnal Audit, Pajak, Akuntansi Publik (AJIB), 1(1). <https://doi.org/10.32897/ajib.2022.1.1.1319>
- Hidayat, A., & Prasetyo, D. (2023). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Pengendalian Biaya dan Kinerja Manajerial. Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 20(2), 85–96.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2025). Modul Level Dasar Akuntansi Biaya dan Manajemen. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Istanti Enny et al. 2024. Service Design Performance Based On Consumer Preferences, International Journal Of Economics and Management Sciences Vol 1 No. 3 August 2024, Page 142 - 160
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol. IV No. 1, Hal. 1-10.
- Jusmani, & Mursalin. (2020). Manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya administrasi dan umum. Jurnal Media Wahana Ekonomika.
- Kristiawati, et al. 2019. Citra Merek Persepsi Harga dan Nilai Pelanggan Terhadap Keputusan Pembelian Pada Mini Market Indomaret Lontar Surabaya. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17) Vol. 6 No. 2, September 2019, Hal. 27- 36.
- Kumala Dewi, Indri et al, 2022 Peningkatan Kinerja UMKM Melalui pengelolaan Keuangan, Jurnal Ekonomi Akuntansi , UNTAG Surabaya, Hal ; 23- 36

- Kusnan, & Sunarya. (2025). Efektivitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya pada BPKAD Provinsi Jawa Timur. *Jurnal SMIA*.
- Labangu, A., Arifuddin, & Asmawati. (2023). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT Pegadaian Cabang Kendari. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan (JAK UHO)*.
- Mahjudin, et. al. 2025. Analysis of Credit Marketing Strategy, Lending Procedures, and Service Quality on Customer Satisfaction of Rural Banks. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, Vol. 13 No. 4 2025, Page : 2659 - 2672, DOI : 10.37641/jimkes.v13i4.3296.
- Mutmainnah. (2024). Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Manajemen. *JITAA*.
- Ovianti, D., & Meirina. (2025). Impact of responsibility accounting treatment on cost control effectiveness. *Revenue: Jurnal Akuntansi*.
- Patmi, Sri, et al. 2025. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. November 2025, Cetakan Pertama, Penerbit : Widina Media Utama. Hal. 1 - 232, ISBN : 978-634-246-35-7.
- Polem, R., Asfa, R., & Dalimunthe, M. (2025). Akuntansi pertanggungjawaban dan penerapannya dalam pengendalian biaya: Sebuah kajian literatur. *JETBUS: Journal of Economy, Technology, and Business*.
- Pramono Budi, Istanti Enny, Daengs GS, Achmad, Syafi'i, Bramastyo KN, RM, 2023, Impact of Social Media Marketing and Brand Awareness on Purchase Intention in coffe shop culinary in Surabaya, *International Journal of Entrepreneurship and Business Decelopment*, Volume. 5 Number 6 November 2022, Page. 968 - 977
- Purba, B., et al. (2024). Akuntansi Manajemen. Yayasan Kita Menulis.
- Purba, Bonaraja, et al. 2025. Teori Ekonomi Pendekatan Klasik dan Modern. Desember 2025, Cetakan Pertama, Penerbit : Yayasan Kita Menulis, Hal 1 - 181, ISBN : 978-634-260-118-1.
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21
- Salesti, J., Syafruddin, S., & Saputra, O. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya. *Measurement: Jurnal Akuntansi*, 16(1), 61–69. <https://doi.org/10.33373/mja.v16i1.4212>
- Salim Gazali et al. 2024. Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Halaman : 1 - 98
- Sari, I. A., et al. (2024). Akuntansi Manajemen. UDS Press.
- Savitri, N. L. A., & Mimba, N. P. S. H. (2020). Pengaruh akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Sudarmi, S., Suparmi, S., Seran, A. M. I., & Haryanti, C. S. (2025). Akuntansi Biaya. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Supriyono, R. A. (2019). Sistem Pengendalian Manajemen. BPFE.
- Suratminingsih, S., Kannapadang, D., Lisdawati, L., Evianti, D., & Pangaribuan, L. (2024). Akuntansi Biaya. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

- Sutopo, et al. 2021. Peranan Prinsip Konsistensi Dalam Metode Pengakuan Pendapatan Terhadap Laporan Laba Rugi Pada PT. INDO ZINC DIECASTING di Gresik. Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol. 1 No. 3 November 2021, Page : 83-92.
- Werimon, S., Mokodompit, P. S., & Oktarisa, W. (2020). Determinasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada BLUD RSUD Manokwari. Jurnal Akuntansi dan Keuangan.
- Zuhro Diana et al. 2024. Impact Of Measurement Of Service Quality Using The Servqual Method, Digital Innovation : International Journal of Management Vol. 1 No. 3 July 2024, Page 94-114.