

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Kinerja Pada PT XYZ Kota Medan

Penulis:
Ranjita¹
M. Karya Satya Azhar²
Desi Ika³

Afiliasi:
Universitas Harapan
Medan^{1,2,3}

Korespondensi:
ranjitaaja@gmail.com

Histori Naskah:
Submit: 22-09-2024
Accepted: 30-10-2024
Published: 01-11-2024

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT XYZ Kota Medan dan efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT XYZ Kota Medan. Dalam melakukan penelitian ini digunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dengan pejabat setempat mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dan dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen berupa laporan keuangan perusahaan.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT XYZ Kota Medan sudah mengimplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat pada pengklasifikasian atau pemisahan biaya yang terkendali dan biaya tak terkendali dan pada Laporan Realisasi Anggaran yang menunjukkan selisih menguntungkan. Laporan pertanggungjawaban biaya dan penerapan sudah diterapkan secara efisien. Pada PT XYZ Kota Medan juga sudah menggunakan biaya secara efektif berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran yang realisasi dihasilkan masih di bawah anggaran yang ditetapkan.

Kata kunci: Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, Penilaian Kinerja

Pendahuluan

Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang akan dicapai baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan usaha, pertumbuhan usaha maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan. Sehubungan dengan ini peranan akuntansi semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut (Fitriani et al., 2022). Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan bertanggung jawab atas setiap unit kegiatan atau program atau yang terjadi di dalam semua divisi yang dipimpin. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan dibawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, ada lima syarat menurut (Bawang et al., 2023), yaitu struktur organisasi, anggaran biaya, penggolongan biaya, pengklasifikasian kode akun dan sistem laporan biaya. Ketika akuntansi pertanggungjawaban diimplementasikan dengan baik maka akan meningkatkan pencapaian perusahaan dalam mencapai tujuan misalnya dalam hal kinerja keuangan suatu perusahaan.

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya. Biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan,

sejauh mana biaya – biaya tersebut dapat dikendalikannya, bukanlah bagian dari tanggung jawabnya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan dalam hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen.

Menurut (Mulyadi, 2017), anggaran merupakan sejumlah uang yang dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program. Tidak ada satu perusahaan pun yang memiliki anggaran yang tidak terbatas, sehingga proses penyusunan anggaran menjadi hal penting dalam sebuah proses perencanaan khususnya dalam akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan menurut (Manullang, 2021), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yaitu diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukur lainnya yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dengan adanya analisis selisih anggaran dapat diketahui penyimpangan yang terjadi pada suatu organisasi atau unit-unit dalam perusahaan.

Pengendalian biaya adalah proses mengumpulkan biaya aktual dan menyusunnya dalam format untuk memungkinkan perbandingan dengan anggaran rencana kerja (Mulyadi, 2017). Pengendalian biaya merupakan rangkaian kegiatan untuk memonitor dan mengevaluasi kesesuaian realisasi dan anggaran biaya yang terjadi di perusahaan. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya secara berkelanjutan dan diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut.

Baik buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja. Salah satu yang dapat dipergunakan sebagai dasar penilaian kinerja yaitu akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan secara baik dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga menimbulkan kepuasan kerja manajer karena berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan dengan dua tahap yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan bahan baku dan pelayanan restoran yang berpusat di Kota Bekasi. Perusahaan ini merupakan pengembang usaha makanan minuman seperti bakso dan teh dengan jenis varian yang berbeda-beda. Saat ini PT XYZ sudah membuka cabang restoran di seluruh Indonesia, salah satunya Kota Medan. Pusat pertanggungjawaban perusahaan akan menjadi fokus penelitian ini, dimana pusat – pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya dan perolehan pendapatan. Manajer yang diberi wewenang atas masing – masing pusat pertanggungjawaban diharuskan membuat laporan pertanggungjawaban sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan laporan tersebut dapat diketahui apakah ada selisih. Pertumbuhan pendapatan merupakan faktor penting atas penerimaan pasar atas produk dan jasa dari suatu perusahaan. Pertumbuhan pendapatan yang konsisten diharapkan juga menunjukkan pertumbuhan keuntungan. Pendapatan bisa diketahui dengan membandingkan anggaran dan realisasi penjualan.

Permasalahan di PT XYZ adalah terjadinya selisih anggaran dengan realisasi yang bisa menyebabkan terjadinya angka penjualan yang tidak sesuai. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan PT XYZ dapat menganalisis selisih pencatatan yang terjadi dan menilai tanggung jawab serta mengukur prestasi secara objektif melalui pusat – pusat pertanggungjawaban, sehingga terlihat apakah akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik atau tidak. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik menetapkan atau harus memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini timbul tanggung jawab. Dengan adanya tanggung jawab tersebut akan mempermudah pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Berikut ini disajikan Laporan Realisasi Anggaran pada PT XYZ.

Tabel 1
Laporan Realisasi Anggaran PT XYZ Tahun 2023

Keterangan	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	Selisih
-------------------	-----------------------	------------------------	----------------

A. Biaya Pencegahan



-Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi	22.540.300	19.463.400	3.076.900
-Biaya pemeliharaan bahan baku	21.360.500	20.006.000	1.354.500
-Biaya pemeliharaan peralatan kerja	17.750.250	18.920.850	-1.170.600
Jumlah Biaya Pencegahan	61.651.050	58.390.250	3.260.800
B.Biaya Operasional			
-Biaya perleng.kantor	15.500.000	13.706.450	1.793.550
- Biaya BBM	13.500.500	11.831.500	1.669.000
- Biaya listrik	34.350.000	31.012.800	3.327.200
-Biaya marketing	72.500.000	67.750.000	4.750.000
- Biaya telepon &internet	6.250.000	5.963.100	286.900
- Biaya PDAM	37.250.000	35.922.330	-2.672.330
Total Biaya Operasional	179.350.000	166.186.180	13.163.820

Sumber: PT XYZ, 2023

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa terdapat selisih yang cukup signifikan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Hal ini menyebabkan ketidakstabilan perolehan keuntungan pada perusahaan tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. Sehingga hal tersebut menjadikan PT XYZ kurang baik dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Sehingga hal ini menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap PT XYZ dengan menganalisis akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja. Dalam kasus ini PT XYZ di Kota Medan dijadikan sebagai objek penelitian untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban sudah terlaksana dengan baik atau tidak.

PT XYZ Kota Medan harus benar-benar memperhatikan dan mengendalikan setiap biaya-biaya yang keluar baik biaya rutin maupun non-rutin demi kelangsungan hidup perusahaan, juga agar menekan subsidi dari pemerintah yang terus membengkak akibat ketidakseimbangan antara harga produksi dan harga jual listrik. 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 sistem akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya. Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan dibawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT XYZ Kota Medan.

Studi Literatur

Akuntansi Pertanggungjawaban



menurut (Mulyadi, 2017) definisi Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.

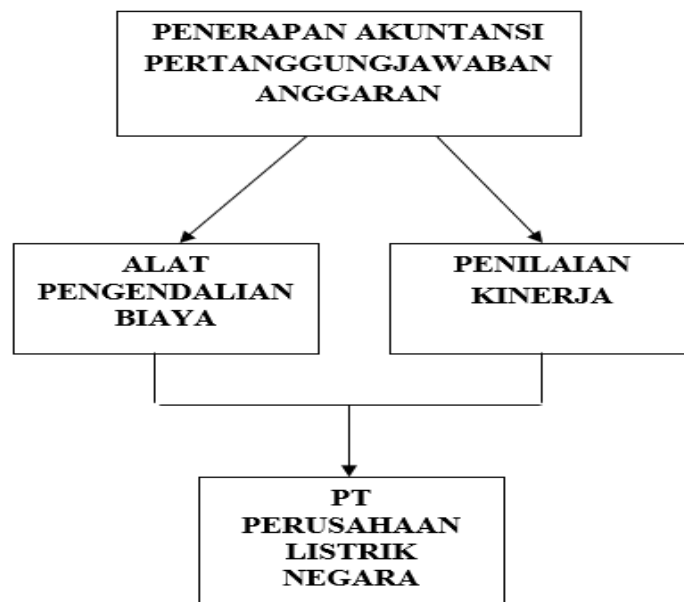
Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara *continue* diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2016).

Kinerja

Menurut (Suwatno & Yuniarsih, 2013) Kinerja merupakan *performance* atau untuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. (Smith, 2018) menyatakan bahwa “ *performance is output derives feom processes, human otherwise* ‘, Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier dalam jurnal (Rezaputra, 2020) menyatakan penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang di hasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya dan berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai

pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung-Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Kinerja Pada PT XYZ Kota Medan. Penulis melakukan penelitian di PT XYZ Kota Medan, Indonesia dan waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2024 sampai dengan selesai.

Hasil

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting sebagai pedoman dalam pelaksanaan serangkaian aktivitas dalam perusahaan dan sebagai alat komunikasi intern, yang menghubungkan berbagai unit organisasi dan sebagai alat memotivasi dan menilai prestasi kerja yang dibuat berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. PT XYZ Kota Medan dalam penyusunan anggaran dilaksanakan dan dimulai penyusunan anggaran oleh direktur utama kepada manajer dan dibantu oleh personalia kemudian pembuatan formulir ini dilakukan oleh Bagian Anggaran yang terdiri dari seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa orang staff. Setelah pengisian formulir anggaran selesai dilaksanakan, formulir-formulir anggaran tersebut diserahkan kembali kepada manager kemudian anggaran formulir tersebut diperiksa dan dikoreksi kembali untuk disesuaikan dengan informasi-informasi pada tahun yang lalu dan estimasi pada tahun yang akan datang. Setelah formulir anggaran tersebut selesai dikoreksi dan bila menurut bagian anggaran sudah dapat dilaksanakan, maka oleh bagian anggaran formulir-formulir tersebut disatukan kemudian dibuat rekapitulasi rencana anggaran belanja. Rekapitulasi inilah yang kemudian dikirim kepada direktur utama untuk memperoleh persetujuan. Apabila telah disetujui dan ditandatangani oleh direktur utama, maka rencana anggaran belanja biaya telah berlaku untuk dilaksanakan pada periode mendatang. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dimana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar. Berikut ini adalah unsur – unsur biaya dan penggolongan biaya produksi pada PT XYZ Kota Medan serta analisis penyimpangan atau selisih anggaran dan realisasinya. Berikut ini disajikan Laporan Realisasi Anggaran pada PT XYZ pada tahun 2022 dan 2023.

Tabel 2.
Laporan Realisasi Anggaran PT XYZ Kota Medan Tahun 2022

Keterangan	Anggaran	Realisasi Biaya	Selisih	%
A. Biaya Pencegahan				
- Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi	27.530.200	26.008.700	1.521.500	1,80
- Biaya pemeliharaan bahan baku	27.000.100	25.100.600	1.899.500	1,42
-Biaya pemeliharaan peralatan kerja	16.200.200	15.050.100	1.150.100	1,40
Jumlah Biaya Pencegahan	70.730.500	66.159.400	4.571.100	1,54
B. Biaya Operasional				
- Biaya perleng.kantor	12.870.300	10.482.400	2.387.900	5,39
- Biaya BBM	9.660.000	7.677.000	1.983.000	4,87
- Biaya listrik	22.500.000	22.032.000	468.000	1,02
- Biaya marketing	42.550.000	38.050.000	4.500.000	9,46

- Biaya telepon & internet	6.100.000	5.947.750	152.250	0,40
- Biaya PDAM	35.750.000	33.400.972	2.349.028	15,21
Total Biaya Operasional	129.430.300	117.590.122	11.840.178	10,93

Sumber: PT XYZ, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan selisih biaya pada tahun 2022 adanya selisih biaya pencegahan sebesar Rp. 4.571.100 atau sebesar 1,54% yang dapat diuraikan dengan biaya pemeliharaan mesin dan instalasi terjadi selisih sebesar Rp. 1.521.500, biaya pemeliharaan bahan baku sebesar Rp. 1.899.500, dan biaya pemeliharaan peralatan kerja sebesar Rp. 1.150.100. Adanya selisih biaya pencegahan yang selisihnya memenuhi ekspektasi karena anggaran lebih besar dari realisasinya. Sehingga biaya yang telah ditetapkan perusahaan telah efisien dalam menentukan biaya pencegahan. Sedangkan untuk biaya operasional adanya selisih sebesar Rp. 11.840.178 atau sebesar 10,93% dengan perincian untuk biaya perlengkapan kantor sebesar Rp. 2.387.900 atau 5,39%, biaya BBM sebesar Rp. 1.983.000 atau 4,87%, biaya listrik sebesar Rp. 468.000 atau 1,02%, biaya marketing sebesar Rp. 4.500.000 atau 9,46%, biaya telepon dan internet sebesar Rp. 152.250 atau 0,40%, dan biaya PDAM sebesar Rp. 2.349.028 atau 15,21%. Selisih biaya operasional telah memenuhi realisasi biaya maka hal tersebut telah efisien.

Tabel 3.
Laporan Realisasi Anggaran PT XYZ Kota Medan Tahun 2023

Keterangan	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	Selisih	%
A. Biaya Pencegahan				
- Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi	22.540.300	19.463.400	3.076.900	7,33
-Biaya pemeliharaan bahan baku	21.360.500	20.006.000	1.354.500	15,77
-Biaya pemeliharaan peralatan kerja	17.750.250	18.920.850	-1.170.600	-15,16
Jumlah Biaya Pencegahan	61.651.050	58.390.250	3.260.800	18,91
B. Biaya Operasional				
- Biaya per leng.kantor	15.500.000	13.706.450	1.793.550	8,64
- Biaya BBM	13.500.500	11.831.500	1.669.000	8,08
- Biaya listrik	34.350.000	31.012.800	3.327.200	10,32
- Biaya marketing	72.500.000	67.750.000	4.750.000	15,26
- Biaya telepon & internet	6.250.000	5.963.100	286.900	21,78
- Biaya PDAM	37.250.000	35.922.330	-2.672.330	-13,94
Total Biaya Operasional	179.350.000	166.186.180	13.163.820	13,62

Sumber: PT XYZ, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan selisih biaya pada tahun 2023 adanya selisih biaya pencegahan sebesar Rp. 3.260.800 atau sebesar 18,91% yang dapat diuraikan dengan biaya pemeliharaan mesin dan instalasi terjadi selisih sebesar Rp. 3.076.900, biaya pemeliharaan bahan baku sebesar Rp. 1.354.500, dan biaya pemeliharaan peralatan kerja sebesar Rp. -1.170.600. Adanya selisih biaya pencegahan yang selisihnya memenuhi ekspektasi karena anggaran lebih besar dari realisasinya, meskipun pada pemeliharaan peralatan kerja terjadi selisih menguntungkan. Sehingga biaya yang telah ditetapkan perusahaan telah efisien dalam menentukan biaya pencegahan. Sedangkan untuk biaya operasional adanya selisih sebesar Rp. 13.163.820 atau sebesar 13,62% dengan perincian untuk biaya perlengkapan kantor sebesar Rp. 1.793.550 atau sebesar 8,64%, biaya BBM sebesar Rp. 1.669.000 atau sebesar 8,08%, biaya listrik sebesar

Rp. 3.327.200 atau 10.32%, biaya marketing sebesar Rp. 4.750.000 atau 15,26%, biaya telepon dan internet sebesar Rp. 286.900 atau 21,78%, dan biaya PDAM sebesar Rp. -2.672.330 atau -13,94%. Selisih tersebut sangat jauh dari anggaran yang telah ditetapkan, meskipun begitu selisih biaya penilaian telah memenuhi realisasi biaya maka hal tersebut telah efisien. Anggaran ini digunakan untuk menilai prestasi dan pelaksanaan kegiatan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan keduanya. Sangat penting untuk membangun sistem akuntansi yang efisien untuk memudahkan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan. Sistem ini akan memungkinkan untuk mengumpulkan biaya yang benar-benar dikeluarkan serta keuntungan yang diperoleh oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal pelaporan biaya, karena tidak semua biaya yang terjadi di setiap pusat pertanggungjawaban dapat ditangani. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban dapat dimintakan pertanggungjawaban untuk penyajian laporan biaya tersebut. PT XYZ menggolongkan jenis biaya yang terkendali dan biaya tidak terkendali, adapun penggolongannya disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4
Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Jenis Biaya	Biaya Terkendali	Biaya Tidak Terkendali
Gaji karyawan	√	-
Biaya perjalanan dinas	-	√
Pemeliharaan kerusakan	-	√
Biaya listrik, air, dan internet	√	-
Biaya bahan baku	√	-
Biaya perlengkapan kantor	√	-
Biaya pemasaran	√	-

Sumber: PT XYZ, 2023

Pada Laporan Realisasi Anggaran PT XYZ tahun 2022 dan 2023, diketahui bahwa PT XYZ telah efektif dalam melakukan penyusunan anggaran, meskipun pada tahun 2023 terdapat realisasi yang menguntungkan pada biaya pemeliharaan peralatan kerja dan biaya PDAM. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban dalam hal pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT XYZ sudah efektif, sehingga hal tersebut dapat mendorong perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimal. Berikut ini disajikan laporan laba rugi PT XYZ pada tabel di bawah ini.

Tabel 5
Laporan Laba Rugi PT XYZ Kota Medan
Tahun 2022 dan 2023

	<u>31 Desember 2023</u>	<u>31 Desember 2022</u>
I. PENDAPATAN		
Penjualan	Rp. 1.650.000.000	Rp. 1.014.667.000
Pendapatan jasa	Rp. 1.060.000.000	Rp. 807.333.000
	Rp. 2.710.000.000	Rp. 1.822.000.000
II. Harga Pokok Penjualan		
Persediaan awal	Rp. 2.185.000.000	Rp. 1.700.000.000
Pembelian bahan baku	<u>Rp. 1.147.099.276</u>	<u>Rp. 1.071.941.880</u>
Barang siap dijual	Rp. 3.332.099.276	Rp. 2.771.941.880
Persediaan akhir	Rp. 2.635.000.000	<u>Rp. 2.185.000.000</u>
Harga pokok penjualan	Rp. 697.099.276	Rp. 586.941.880
	Rp. 2.012.900.724	Rp. 1.235.058.120
LABA KOTOR		
III. Beban Usaha		

Biaya gaji	Rp. 322.484.000	Rp. 253.226.000
Biaya pencegahan	Rp. 58.390.250	Rp. 66.159.400
Biaya operasional	<u>Rp. 166.186.180</u>	<u>Rp. 117.590.122</u>
	Rp. 547.060.430	Rp. 436.975.522
LABA USAHA	<u>Rp. 1.465.840.294</u>	<u>Rp. 798.082.598</u>

Sumber: PT XYZ, 2023

Pada Tabel IV.5 dapat dilihat laba usaha pada PT XYZ Kota Medan pada tahun 2022 adalah sebesar Rp. 798.082.598 meningkat pada tahun 2023 sebesar Rp. 1.465.840.294. Hal tersebut dapat disebabkan karena terdapatnya selisih yang menguntungkan dalam sebuah anggaran dengan realisasi yang cukup signifikan. Efisiensi dalam menggunakan anggaran yang menyebabkan operasional menjadi maksimal yang kemudian berdampak terhadap perolehan laba dari perusahaan.

Tabel 6.
Neraca Saldo PT XYZ Kota Medan

	<u>31 Desember 2023</u>	<u>31 Desember 2022</u>
Aktiva		
I. Aktiva Lancar		
Kas/Bank	Rp. 2.252.857.000	Rp. 3.667.062.825
Piutang	Rp. 725.180.325	Rp. 1.097.041.572
Persediaan	Rp. 2.635.000.000	Rp. 2.185.000.000
Pajak	<u>Rp. -</u>	<u>Rp. -</u>
Jumlah Aktiva Lancar	Rp. 5.613.037.325	Rp. 6.949.104.397
II. Aktiva Tetap		
Tanah	Rp. -	Rp. -
Bangunan	Rp. -	Rp. -
Kendaraan	Rp. -	Rp. -
Inventaris Kantor	<u>Rp. 58.938.400</u>	<u>Rp. 56.843.400</u>
Jumlah	Rp. 58.938.400	Rp. 56.843.400
Akumulasi Penyusutan	<u>Rp. (7.367.300)</u>	<u>Rp. (7.150.452)</u>
Nilai Buku	<u>Rp. 51.571.100</u>	<u>Rp. 49.737.975</u>
JUMLAH AKTIVA	<u>Rp. 5.664.608.425</u>	<u>Rp. 6.998.842.382</u>
KEWAJIBAN DAN EKUITAS		
III. Hutang Lancar		
Hutang usaha	Rp. 1.779.711.255	Rp. 2.354.375.594
Hutang lain – lain	<u>Rp. -</u>	<u>Rp. -</u>
Jumlah	Rp. 2.389.000.000	Rp. 2.354.375.594
IV. Ekuitas		
Modal	Rp. 1.809.768.131	Rp. 3.846.384.190
Laba tahun berjalan	<u>Rp. 1.465.840.294</u>	<u>Rp. 798.082.598</u>
Jumlah	Rp. 3.275.608.425	Rp. 4.644.466.788
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u>Rp. 5.664.608.425</u>	<u>Rp. 6.998.842.382</u>

Sumber: PT XYZ, 2023

Dari Tabel 6 dapat dilihat laporan neraca PT XYZ Kota Medan tahun 2022 dan 2023. Laporan tersebut terdiri atas aktiva dan pasiva, pada tahun 2022 dimana aktiva sebesar Rp. 6.998.842.382 yang terdiri atas aktiva tidak lancar sebesar Rp. 6.949.104.397 dan aktiva tetap sebesar Rp. 49.737.975. Jumlah pasiva sebesar Rp.

6.998.842.382 yang terdiri dari jumlah hutang lancar sebesar Rp. 2.354.375.594, dan jumlah ekuitas sebesar Rp. 4.644.466.788. Berdasarkan jumlah total aktiva dan pasiva, maka laporan neraca PT XYZ Kota Medan tahun 2022 dinyatakan seimbang. Pada tahun 2023 dimana aktiva sebesar Rp. 5.613.037.325 yang terdiri atas aktiva tidak lancar sebesar Rp. 5.613.037.325 dan aktiva tetap sebesar Rp. 51.571.100. Jumlah pasiva sebesar Rp. 5.613.037.325 yang terdiri dari jumlah hutang lancar sebesar Rp. 2.389.000.000, dan jumlah ekuitas sebesar Rp. 3.275.608.425. Berdasarkan jumlah total aktiva dan pasiva, maka laporan neraca PT XYZ Kota Medan tahun 2023 dinyatakan seimbang.

PEMBAHASAN

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Pada PT XYZ Kota Medan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan pertanggungjawaban berupa laporan hasil kegiatan yang telah dicapai oleh perusahaan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengatur setiap unit kerja dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab.

Data hasil penelitian yang diperoleh dari teknik wawancara berupa jawaban informan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui panduan wawancara dengan informan, yang kemudian data jawaban tersebut disajikan dalam bentuk kutipan hasil wawancara. Kutipan hasil wawancara tersebut memaparkan jawaban responden yang beragam mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT XYZ Kota Medan.

Kutipan hasil wawancara dari informan penelitian tersebut secara lebih rinci diuraikan serta dijelaskan dalam sub bab hasil penelitian berikut.

1. Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari setiap pusat pertanggungjawaban, maka disusun anggaran untuk masing-masing departemen dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran-anggaran ini merupakan alat ukur pelaksanaan kegiatan dan alat penilaian prestasi untuk setiap pusat pertanggungjawaban, dengan cara membandingkan antara keduanya. Untuk memudahkan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan, dibutuhkan penyusunan sistem akuntansi yang baik, yang akan digunakan untuk mengumpulkan biaya yang betul-betul dikeluarkan dan penghasilan yang diperoleh setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal pelaporan biaya karena tidak semua biaya yang terjadi di setiap pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan. Untuk selanjutnya penyajian laporan biaya tersebut dapat dimintakan pertanggungjawaban dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Indikator yang dijadikan pedoman wawancara adalah mempersiapkan anggaran. Berikut hasil wawancara dengan pihak PT XYZ yang bekerja sebagai kepala pimpinan di PT XYZ Kota Medan mengenai hal tersebut yang disajikan dalam bentuk kutipan yaitu :

“Karena perencanaan anggaran sangat penting bagi bisnis, kami mempersiapkan anggaran dengan cermat untuk memastikan bahwa anggaran digunakan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.”

Kutipan hasil wawancara dari informan atau narasumber lain yaitu yang menjabat sebagai *Head Accounting* yang dikutip sebagai berikut:

“Sebagai kepala akuntan keuangan, saya menjalankan tugas dengan baik. Anggaran yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.” Berdasarkan kutipan di atas hasil wawancara penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan disusun dengan baik dan hal tersebut juga dapat dilihat dalam laporan anggaran pengendalian biaya perusahaan.

Berdasarkan kutipan diatas hasil wawancara penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan disusun dengan baik dan hal tersebut juga dapat dilihat dalam laporan anggaran pengendalian biaya perusahaan.

a. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya tidak terkendali (*Uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien. Penerapan pengendalian biaya pada PT XYZ sudah efisien, hal itu dikatakan oleh pihak PT XYZ selaku manajer mengatakan, “Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali tentu saja ada di perusahaan ini. Biaya yang termasuk biaya terkendali yaitu seperti gaji karyawan, biaya pemasaran. Itu contoh biaya terkendali karena masih bisa dikendalikan oleh manajer. Sedangkan biaya yang tidak terkendali contohnya seperti biaya kerusakan yang secara tiba – tiba terjadi atau tidak terduga”. Hal tersebut terbukti dari Laporan Realisasi Anggaran, dimana realisasi yang dihasilkan cenderung lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan.

2. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban mencakup fase laporan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Pelaporan biaya merupakan syarat yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan syarat yang telah dibahas sebelumnya. Laporan pertanggungjawaban berguna sebagai evaluasi untuk menilai kinerja para manjer. Dasar melakukan evaluasi ialah anggaran yang telah disusun sebelumnya oleh perusahaan. Menentukan penyebab terjadinya selisih sangatlah penting karena dengan penyebab tersebut perusahaan akan menentukan rencana-rencana selanjutnya. Dari hasil wawancara evaluasi yang dilakukan perusahaan tidak hanya sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi tetapi juga menganalisis selisih anggaran tersebut dan pihak manajemen juga mengambil tindakan perbaikan. Dengan dilakukan pengawasan secara ketat maka kinerja para karyawan selalu dipantau dan hal ini akan mempersempit adanya kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

Hasil wawancara dengan manager di PT XYZ Kota Medan, mengenai laporan pertanggungjawaban yang disajikan dalam kutipan yaitu: “*Semua divisi menyajikan laporan untuk membantu memantau pengelolaan biaya, pelaksanaan anggaran, dan mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan, dan memastikan bahwa laporan pertanggungjawaban dibuat dengan benar.*” Kutipan hasil wawancara dari informan atau narasumber lain yang dikutip sebagai berikut: “*Saya melaporkan anggaran dan realisasi sesuai dengan tanggung jawab saya sebagai personalia dalam hal ini*”. Dari hasil wawancara di atas bahwa PT XYZ Kota Medan dalam melaporkan laporan pertanggungjawabannya telah berjalan baik adapun laporan pertanggungjawaban dari tiap-tiap divisi telah melakukan pendelegasian pertanggungjawaban masing-masing atas laporan yang dilaporkannya akan tetapi dalam hal ini manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja. Laporan pertanggungjawaban dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Laporan pertanggungjawaban menyajikan jumlah anggaran dan jumlah realisasi dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Selisih yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban harus menjadi perhatian yang penting, di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara realisasi dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya agar penyusunan Laporan Realisasi Anggaran pada periode selanjutnya menjadi lebih efektif sehingga dapat mendorong pertumbuhan laba.

3. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban

a) Identifikasi pusat pertanggungjawaban

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam praktiknya. Suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya. Hasil wawancara dengan pimpinan mengenai identifikasi pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam kutipan adalah :

“Sebagai manajer, identifikasi pusat pertanggungjawaban dalam organisasi telah dibuat dan dilaksanakan sesuai dengan bidang keahlian spesialisasinya masing-masing, sehingga setiap bidang dapat menghasilkan hasil yang optimal dari tugas yang dikuasainya. Mereka juga memastikan bahwa pusat pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dengan baik”.

Sedangkan kutipan hasil wawancara pihak lain yang jabatannya sebagai staf anggota keuangan yaitu :

“Penyusunan keuangan telah disusun sesuai dengan kebutuhan dan didiskusikan dengan pihak manager maupun kepala akuntan dengan baik”.

Berdasarkan dari wawancara yang didapatkan dari informan bahwa identifikasi pusat pertanggungjawaban di PT XYZ Kota Medan telah ditetapkan sesuai dengan spesialisasi dan keahlian masing-masing dan telah dijalankan dengan baik.

a) Standar pengukuran kinerja

Anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

Hasil wawancara mengenai standar pengukuran kinerja yang disajikan dalam kutipan adalah :

“Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan rincian biaya. Semua pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas laporan yang dibuat jika ada kesalahan atau penyimpangan”.

Selanjutnya, pendapat dari manajer dan HRD sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya. Ada kesalahan dalam penyusunan anggaran yang menyebabkan penyimpangan antara anggaran dan realisasi”.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan di atas dapat disimpulkan bahwa PT XYZ Kota Medan telah melakukan standar pengukuran kinerja yang hal ini dapat dilihat dengan membandingkan anantara realisasi dan dana yang dianggarkan.

a) Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman

Karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggung jawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan hukuman kepada karyawan tersebut. Penghargaan yang diterima karyawan dapat berupa pujian langsung ditempat, pemberian penghargaan bagi karyawan teladan atau berprestasi, dan kenaikan pangkat atau promosi jabatan.

Kenaikan pangkat dapat diartikan sebagai pengembangan karir seseorang sehingga dapat bergerak maju. Karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat atau promosi jabatan tentu saja akan merasakan tuntutan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan status serta gengsi yang meningkat. Sedangkan penghargaan yang diberikan kepada kelompok atau divisi dalam perusahaan dapat berupa surat penghargaan atau piagam dalam pengelolaan divisi terbaik dengan berbagai syarat penilaian yang tertuang di dalamnya.

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban, maka perusahaan akan memberikan hukuman.

Hukuman/sanksi yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran yaitu perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman sedangkan sanksi yang dilakukan karena telah terjadi pelanggaran. Dengan kata lain, sanksi ini terjadi setelah terjadi kesalahan yaitu denda, penurunan pangkat, dan pemecatan.

“Ya, perusahaan selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemen, biasanya evaluasi ini dilakukan setahun sekali. Dengan melihat average dari penjualan maupun realisasi yang dilakukan apakah telah memenuhi target atau tidak memenuhi target dalam satu tahun periode”.

Dari hasil wawancara mengenai penghargaan dan hukuman, penerapan *reward and punishment* sistem dilakukan setiap 1 tahun sekali. Hal ini dikarenakan agar dapat melihat usaha dari manajemen mengenai strategi apa yang dapat dilakukan untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan. Penilaian *reward* kepada manajemen setelah dilakukannya evaluasi penilaian kinerja sudah sepantasnya didapatkan begitu pula dengan pemberian *punishment* kepada manajemen apabila tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Pemberian *punishment* yang diberikan sudah sangat wajar hal ini dikarenakan apabila perusahaan tidak dapat mencapai target seperti penjualan yang ditetapkan bukan dikarenakan dari bagaimana *team leader* dan staf yang terkait diperusahaan tersebut tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya tetapi juga terdapat beberapa faktor lain yang juga menjadi salah satu penyebab terjadinya penurunan target penjualan seperti pecahnya harga kompetitor pada pasar yang sama.

Akuntansi Pertanggungjawaban Berperan Dalam Menunjang Efisiensi Pengendalian Biaya Pada PT XYZ Kota Medan

Dari analisis laporan realisasi anggaran pada PT XYZ Kota Medan yang digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan dengan cara membandingkan realisasi biaya yang terjadi dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, dimana hasil dari analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran perusahaan, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PT XYZ Kota Medan sudah efisien, meskipun terdapat anggaran yang melebihi realisasinya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan ini sudah berjalan sebagaimana mestinya.

Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan perolehan laba yang dihasilkan oleh PT XYZ pada tahun 2022-2023 mengalami pertumbuhan yang baik, hal itu mengindasikan bahwa PT XYZ sudah baik dalam melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil analisa yang dilakukan. Jika pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan secara tepat maka akan dimungkinkan akan meningkat perolehan laba yang lebih maksimal lagi dan transparansi akan kegiatan operasional perusahaan akan menjadi jauh lebih baik.

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian serta pembahasan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT XYZ Kota Medan sudah sepenuhnya mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat pada Laporan Realisasi Anggaran bahwa realisasi yang dihasilkan masih dibawah anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, penerapan *reward and punishment* sistem juga sudah diterapkan secara tegas. Efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT XYZ Kota Medan sudah efisien hal tersebut dapat dilihat dengan membandingkan realisasi dan anggaran pada perusahaan. Pada PT XYZ Kota Medan serta pengklasifikasian antara biaya terndali dan biaya tidak terkendali dan menggunakan biaya secara efisien.

Daftar Pustaka

- Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3).
- Fitrialdi, F., Abukosim, & Relasari. (2022). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya (Studi Kasus Unit Briket PT Bukit Asam, Tbk Tanjung Enim)*. Sriwijaya University.
- Manullang, W. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *JIKEM*, 2(1).
- Mulyadi. (2017). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa Edisi Ke-2*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Rezaputra, W. (2020). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung . *Jurnal LPPM Bidang Eko Sos Bud Kum*, 5(1).
- Smith, A. (2018). *Manajemen Akuntansi Indonesia* . Bandung : Mandar Maju.
- Suwatno, & Yuniarsih, T. (2013). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Trisnawati, S. (2016). Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survei Pada 5 Hotel Di Kota Tasikmalaya). *ISSM*.