

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik

Nabilah Nur Fauziah^{1*}, Anwar Hariyono²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Gresik, Indonesia

E-mail: nabilah.fauziah@gmail.com¹, anwar_hariyono@umg.ac.id²

Alamat: Jl. Sumatera No. 101, Gn. Malang, Randuagung, Kec. Kebomas, Kab. Gresik

*Korespondensi penulis: nabilah.fauziah@gmail.com

Abstract. *PT. Semen Indonesia Logistik, as a logistics service provider company, plays a strategic role in supporting Indonesia's economic dynamics. This research aims to determine the extent to which responsibility accounting is implemented as a tool to assess the performance of cost center managers at PT. Semen Indonesia Logistik in supporting the achievement of company objectives. Responsibility accounting is one of the most important components of overall control in a company. This research uses a qualitative descriptive method with a case study approach. The analysis results show that PT. Semen Indonesia Logistik has implemented responsibility accounting optimally. This can be seen from the responsibility accounting requirements that have been implemented, including the organizational structure that has described the authority and responsibility of each level of manager in the company. The company has carried out budget preparation by classifying controllable and uncontrollable costs, account code classification, and responsibility reports. The implementation of responsibility accounting plays an important role in determining responsibility centers, making it easier for managers to evaluate their performance according to established responsibilities. The performance assessment standard at PT. Semen Indonesia Logistik uses Key Performance Indicators (KPI) that must be achieved within one period.*

Keywords: *Responsibility Accounting, Company, Responsibility Center, Performance Evaluation.*

Abstrak. PT. Semen Indonesia Logistik sebagai perusahaan penyedia jasa logistik memegang peran strategis dalam mendukung dinamika perekonomian Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana akuntansi pertanggungjawaban diterapkan sebagai alat untuk menilai kinerja manajer pusat biaya di PT. Semen Indonesia Logistik dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu komponen terpenting dari seluruh pengendalian di suatu perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT. Semen Indonesia Logistik telah melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan, diantaranya struktur organisasi telah menggambarkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajer yang ada di perusahaan. Perusahaan telah melakukan penyusunan anggaran dengan penggolongan biaya terkendali dan tak terkendali, klasifikasi kode rekening, serta laporan pertanggungjawaban. Implementasi akuntansi pertanggungjawaban ini memainkan peran penting dalam menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga mempermudah manajer dalam mengevaluasi kinerja mereka sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Standar penilaian kinerja pada PT. Semen Indonesia Logistik menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) harus dicapai dalam satu periode.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Perusahaan, Pusat Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi. Kondisi perekonomian yang kompetitif mendorong perusahaan untuk meraih keuntungan maksimal sekaligus memastikan pertumbuhan jangka panjang demi menjaga keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, perusahaan harus menjalankan fungsi manajemen dengan baik agar dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat dan terarah.

Perusahaan penyedia jasa logistik memegang peran strategis dalam mendukung dinamika perekonomian Indonesia, terutama sebagai penghubung antara produsen dan konsumen, serta dalam memastikan kelancaran distribusi barang dan efisiensi rantai pasok (Firdausy, 2021). Dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya kebutuhan akan pengiriman yang cepat dan tepat waktu, peran perusahaan logistik menjadi semakin vital dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, memperluas akses pasar, dan meningkatkan daya saing Indonesia di kancah global.

Pandemi Covid-19 memberikan momentum pertumbuhan bagi bisnis logistik. Asosiasi Logistik Indonesia (ALI) mencatat peningkatan arus pengiriman barang hingga 40% selama pandemi. Meskipun demikian, potensi besar dalam industri logistik memicu persaingan yang semakin ketat, terutama dengan masuknya pelaku bisnis baru. Data dari Asosiasi Logistik Digital Ekonomi Indonesia (ALDEI) menunjukkan bahwa sekitar 70% pangsa pasar logistik dikuasai oleh perusahaan yang sebagian besar milik entitas asing, sedangkan pelaku domestik hanya menguasai 30% sisanya. Kondisi ini memberikan tantangan signifikan bagi pelaku lokal untuk bersaing (Haryadi, 2023).

Era Revolusi Industri 4.0, teknologi seperti big data, Internet of Things (IoT), dan kecerdasan buatan telah memberikan dampak signifikan pada pengelolaan logistik, memungkinkan pemantauan dan pengelolaan rantai pasok secara real-time (Raza & Komala, 2020). Tren ini menciptakan kebutuhan mendesak bagi perusahaan logistik untuk mengintegrasikan teknologi dengan praktik manajemen berbasis data, termasuk akuntansi pertanggungjawaban, guna meningkatkan transparansi dan akurasi dalam evaluasi kinerja.

Berdasarkan riset YAMADA Consulting & Spire, pasar logistik Indonesia diproyeksikan tumbuh dengan rata-rata tingkat pertumbuhan tahunan sebesar 9,06% selama periode 2023 hingga 2028 (Widodo, 2024). Pertumbuhan ini mencerminkan meningkatnya permintaan terhadap layanan logistik yang efisien dan berkualitas. Dalam menghadapi persaingan, para pelaku industri tidak hanya dituntut untuk mengoptimalkan efisiensi biaya, tetapi juga memastikan layanan yang terstandarisasi dan dapat dipercaya. Penerapan akuntansi

pertanggungjawaban menjadi salah satu pilar penting untuk mendukung pencapaian tersebut, dengan memastikan setiap unit operasional berkontribusi secara optimal terhadap tujuan strategis perusahaan (Santoso et al., 2021).

Menurut (Mulyadi, 2015:108), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang dibuat untuk menilai kinerja yang dibutuhkan setiap pusat pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi. Pusat pertanggungjawaban mengacu pada sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab penuh atas segala aktivitas dan hasil yang dicapai oleh unit tersebut (Tambunan et al., 2020). Sistem ini menyediakan data spesifik yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan penilaian kinerja manajer, dengan membandingkan realisasi terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

Anggaran sebagai alat dalam akuntansi pertanggungjawaban, digunakan untuk membandingkan laporan aktual dari manajemen pusat tanggung jawab guna menilai kinerja. Selisih antara biaya aktual dan anggaran yang telah ditetapkan menjadi indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer (Niansyah & Biswan, 2018). Kinerja manajer merupakan performa individu dalam menjalankan berbagai fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kinerja ini menjadi faktor penting dalam organisasi, karena peningkatan kinerja manajerial berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Suryani et al., 2021). Penilaian kinerja memegang peran krusial dalam mengukur dan mengevaluasi keberhasilan perusahaan atau organisasi.

PT. Semen Indonesia Logistik (SILOG) adalah anak perusahaan dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang bergerak di bidang penyedia layanan logistik dengan mutu terbaik berskala internasional yang didukung dengan *Fleet Integrated Operation System*, armada yang tangguh mencakup transportasi darat, laut, pergudangan, dan manajemen rantai pasok serta memiliki jaringan kemitraan yang luas.

Dalam menghadapi tantangan dan peluang di industri logistik, SILOG perlu memastikan bahwa pengelolaan biaya operasional dilakukan secara efektif. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi alat strategis dalam mengevaluasi kinerja pusat biaya, sehingga perusahaan dapat memantau realisasi anggaran dengan lebih akurat serta meningkatkan efisiensi operasional (Perkasa et al., 2024). Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, SILOG mampu mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta memberikan layanan logistik yang kompetitif dan andal. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis bagaimana

penerapan akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan syarat-syaratnya pada PT. Semen Indonesia Logistik dan bagaimana peranannya dalam mendukung penilaian kinerja manajer pusat biaya di perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Garrison et al., 2022), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan untuk memberikan informasi yang relevan kepada manajer dalam mengendalikan operasional dan mengevaluasi kinerja berdasarkan pusat pertanggungjawaban masing-masing. Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan laporan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang bermanfaat bagi manajemen puncak dalam merancang rencana kerja untuk periode berikutnya, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kebutuhan perusahaan secara keseluruhan (Farid & Salman, 2016). Tujuan akuntansi pertanggungjawaban secara umum adalah untuk mengontrol biaya melalui proses klasifikasi, pencatatan, dan penyusunan ringkasan, serta mengaitkannya langsung dengan manajer atau individu yang bertanggung jawab atas biaya yang berada dalam kendalinya (Ritonga, 2021). Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban memerlukan beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem ini dapat berfungsi secara optimal.

Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Mulyadi, 2004:193) dalam (Asna et al., 2023), agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan, ada lima syarat yang harus dipenuhi, diantaranya:

- 1) Struktur organisasi yang jelas mendefinisikan wewenang dan tanggungjawab di setiap tingkat manajemen.

Struktur organisasi dalam perusahaan merupakan suatu kerangka yang membagi tugas dan tanggung jawab fungsional yang disusun untuk menjalankan kegiatan utama perusahaan. Struktur organisasi yang baik memastikan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya. Manajer tingkat bawah harus mengetahui batas wewenangnya yang telah ditetapkan oleh atasan. Tanggung jawab atas hasil kerja akan kembali kepada manajer tersebut, sehingga tercipta hierarki yang jelas dalam organisasi (Meithiana & Ansory, 2019).

- 2) Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan rencana keuangan perusahaan yang disusun untuk mengendalikan keuangan di masa mendatang, dengan dasar rencana kegiatan jangka

panjang yang telah ditetapkan sebelumnya (Asman, 2022). Penyusunan anggaran dilakukan oleh setiap tingkatan manajer dalam periode satu tahun, untuk membawa perusahaan menuju tujuan yang diinginkan menggunakan sumber daya yang tersedia. Proses ini melibatkan kerja sama antara manajer pusat pertanggungjawaban dan manajer di tingkat atas, serta antar bagian terkait, guna memastikan anggaran realistis dan selaras dengan tujuan organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban berperan dalam menyusun anggaran dan melakukan negosiasi untuk memperoleh wewenang dalam merancang program kerja (Hartmann et al., 2020).

Tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk menyatakan sasaran perusahaan secara jelas, menghindari kerancuan, serta memberikan arah pencapaian bagi manajer. Selain itu, anggaran juga berfungsi untuk menyediakan rencana terperinci mengenai aktivitas yang akan dilaksanakan, mengoordinasikan metode yang digunakan untuk memaksimalkan sumber daya, serta menjadi alat untuk mengukur dan mengendalikan kinerja. Anggaran juga berfungsi sebagai dasar bagi evaluasi dan koreksi terhadap pelaksanaan kegiatan perusahaan (Fuad et al., 2020).

3) Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam pusat pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sejak anggaran ditetapkan. Pemisahan ini bertujuan untuk menghindari terjadinya tanggung jawab ganda terhadap biaya. (Thontowi et al., 2012) mendefinisikan biaya terkendali adalah biaya yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban disajikan dalam laporan biaya lalu dimintai pertanggungjawabannya. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak berada di bawah pengaruh langsung seorang manajer selama periode tertentu. Biasanya biaya tidak terkendali dipengaruhi oleh kondisi bisnis perusahaan yang fluktuatif sehingga perusahaan tidak dapat sepenuhnya mengendalikannya. Penyimpangan dapat terjadi jika biaya yang tidak terkendali lebih tinggi dari yang dianggarkan, dan hal ini bisa mempengaruhi kinerja manajer dalam mencapai target atau anggaran yang telah ditetapkan.

4) Adanya Klasifikasi Kode Rekening

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan dianggap memadai jika perusahaan telah melakukan pengklasifikasian kode akun untuk mengelompokkan setiap biaya dan pendapatan yang terjadi di perusahaan. Dalam penerapannya, kode rekening dapat dibuat menggunakan beberapa pilihan format seperti angka saja, huruf saja, atau menggabungkan keduanya. Format ini tidak dipilih

secara acak, melainkan disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada (Mawarni & Retnani, 2016). Susunan kode akun perusahaan dikaitkan dengan wewenang pengendalian pusat pertanggungjawaban.

5) Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang memuat informasi mengenai perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang memiliki peran dalam pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan. Laporan ini disusun secara periodik oleh setiap pusat pertanggungjawaban untuk disampaikan kepada manajer yang berada di atasnya sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja. Laporan pertanggungjawaban ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengelola pekerjaan yang langsung berada di bawah pengawasannya dan menjadi tanggung jawabnya, serta berfungsi sebagai sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban (Sudiby, 2017).

Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam sebuah organisasi yang dikelola oleh seorang manajer yang bertanggung jawab secara langsung atas seluruh aktivitas di dalam unit tersebut (Silaban & Harefa, 2017). Sedangkan menurut (Hansen & Mowen, 2007), pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian dalam bisnis di mana manajer mempunyai tanggung jawab atas serangkaian aktivitas tertentu. Pusat pertanggungjawaban berfungsi untuk menilai kinerja berdasarkan seberapa efisien dan efektif unit tersebut dalam menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada empat jenis pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi menurut (Mowen et al., 2021). Pusat biaya (*Cost Center*) adalah suatu unit atau bagian dalam perusahaan yang bertanggung jawab atas pengendalian dan pengelolaan biaya, tetapi tidak bertanggung jawab terhadap pendapatan atau keuntungan (Garrison et al., 2022). Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) bertanggung jawab atas pencapaian target pendapatan yang telah ditetapkan. Pusat Laba (*Profit Center*) adalah unit yang bertanggung jawab tidak hanya terhadap pengendalian biaya dan pencapaian pendapatan, tetapi juga terhadap pencapaian laba. Sedangkan Pusat Investasi (*Investment Center*) adalah unit yang tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan biaya, pendapatan, dan laba, tetapi juga atas penggunaan investasi yang ada untuk menghasilkan hasil yang maksimal.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) adalah proses evaluasi terhadap tindakan dan perilaku individu dalam menjalankan wewenang serta tanggung jawabnya di dalam organisasi. Proses ini sangat terkait dan berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan berbagai aktivitas sumber daya manusia di perusahaan. Penilaian kinerja sangat penting untuk mendorong motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi agar mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya guna mencapai hasil yang diharapkan (Wilmar et al., 2019). Penilaian kinerja dalam akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa karyawan atau unit kerja mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan (Dessler, 2020), diantaranya:

a. Penetapan Tanggungjawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang yang terdefinisi dengan baik, sehingga akuntabilitas lebih terfokus serta memungkinkan organisasi untuk menciptakan struktur yang mendukung pengelolaan yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih terarah.

b. Standar sebagai Tolak Ukur Kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi, langkah berikutnya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah menetapkan standar yang digunakan dalam tolak ukur kinerja yang harus dicapai dalam satu periode. Perusahaan biasanya menggunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators - KPI*) yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab. Standar ini penting untuk memastikan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan efektif.

c. Evaluasi Kinerja

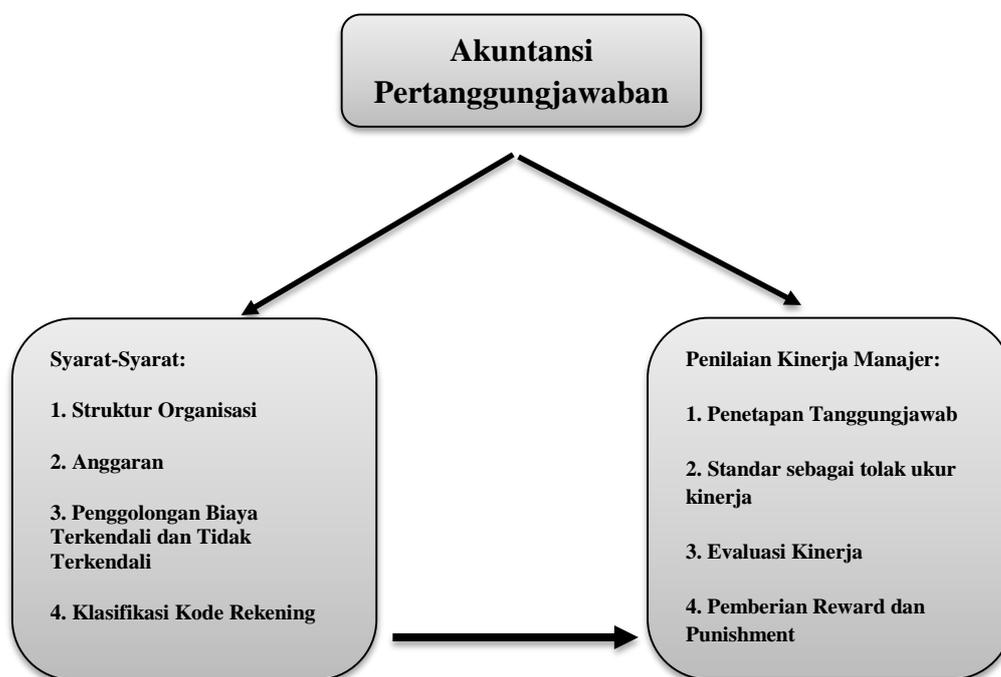
Kinerja manajemen umumnya diukur dengan membandingkan realisasi dan anggaran yang biasa disebut analisis varians. Analisis varians dilakukan dengan cara mengevaluasi selisih terjadi antara anggaran dengan realisasi. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favorable*) dan tidak

menguntungkan (*unfavorable*). Fokus analisis terutama ditujukan terhadap selisih anggaran yang tidak menguntungkan (Armanto, 2013).

d. Pemberian Penghargaan atau Hukuman

Sistem *reward and punishment* merupakan mekanisme yang dirancang untuk meningkatkan kinerja manajer unit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Reward* diberikan kepada manajer yang berhasil mencapai atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Sedangkan *punishment* diberikan kepada manajer yang gagal mencapai standar yang ditetapkan.

Kerangka Konsep



Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu, Karmilah Urifah, Kusni Hidayati, dan Siti Rosyafah menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja pada PT. Sumber Aulia belum dilakukan secara maksimal karena tidak menerapkan salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali (Urifah et al., 2021). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Aisyah menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar telah sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban biaya karena telah memisahkan antara biaya terkendali dan tak terkendali dalam pelaporan biayanya, sehingga mudah untuk mengukur kinerja pusat pertanggungjawabannya (Aisyah, 2019).

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat tertentu dan digunakan untuk mempelajari fenomena yang terjadi dalam konteks ilmiah, di mana peneliti berperan langsung sebagai instrumen penelitian (Creswell, 2012). Teknik pengumpulan data dan analisis yang digunakan lebih fokus pada pemahaman makna yang terkandung dalam data tersebut (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian kualitatif, fokus utama penelitian terletak pada pemahaman tentang bagaimana para partisipan memaknai sebuah fenomena.

Penelitian ini bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan tantangan-tantangan yang dihadapi serta berbagai fenomena yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Semen Indonesia Logistik. Penelitian ini menggunakan penelitian studi kasus. Pendekatan studi kasus bertujuan untuk meneliti secara mendalam suatu peristiwa, situasi, atau fenomena sosial dengan fokus pada mengungkap keunikan dan karakteristik khas yang terdapat didalam kasus yang diteliti (Harahap, 2020). Sedangkan (Yin, 1997) menjelaskan penelitian studi kasus sebagai salah satu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus digunakan ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak sepenuhnya jelas, serta melibatkan berbagai sumber data untuk memberikan pemahaman yang holistik.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Semen Indonesia Logistik yang berlokasi di Jl. Veteran no. 129, Kb. Dalem, Sidokumpul, Kecamatan. Gresik, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Waktu penelitian dimulai pada bulan September 2024 dan selesai pada bulan Desember 2024.

Jenis dan Sumber Data

1) Jenis Data

Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan pada penggunaan data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang bersifat deskriptif dan berbentuk kata-kata atau verbal, yang mencakup informasi seperti gambaran umum perusahaan, sejarah singkat perusahaan, serta data-data lain yang relevan dengan objek penelitian (Creswell & Creswell, 2017). Cara memperoleh data kualitatif ini dapat dilakukan dengan cara

melakukan wawancara dengan beberapa manajemen yang terlibat dalam kegiatan operasional PT. Semen Indonesia Logistik.

2) Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data primer diperoleh peneliti secara langsung melalui wawancara *Senior Manager of Planning & Finance Performance Department* dan *Senior Vice President (SVP) of Finance Strategic* dari PT. Semen Indonesia Logistik.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapat atau diperoleh secara tidak langsung dan bisa melalui sumber lain yang sudah tersedia sebelumnya. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan untuk mendukung informasi data primer berupa laporan pertanggungjawaban anggaran dan realisasi biaya PT. Semen Indonesia Logistik periode 2020-2022, literatur, serta artikel yang disusun oleh pihak ketiga yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang diperlukan guna menjawab permasalahan penelitian (Pahleviannur et al., 2022). Dalam penelitian ini, teknik yang diterapkan meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memastikan informasi yang diperoleh sesuai dengan teori yang ada serta praktik yang berlangsung di lapangan.

1) Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis untuk mengamati fenomena yang sedang diteliti. Teknik ini melibatkan pengamatan langsung terhadap perilaku manusia serta proses kerja yang berlangsung. Penelitian ini menggunakan teknik observasi untuk mengetahui secara langsung bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. Semen Indonesia Logistik.

2) Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan antara dua pihak atau lebih, di mana pewawancara mengajukan pertanyaan dan responden memberikan jawaban. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi tertentu. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan

berupa tanya jawab dengan informan yaitu Bapak FW dan Ibu TS di PT. SILOG untuk membahas mengenai profil draft perusahaan, laporan pertanggungjawaban yang berisi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (Tahun 2020-2022) dan Data Realisasi Anggaran (Tahun 2020-2022).

3) Dokumentasi

Pengumpulan data dengan teknik dokumentasi adalah metode yang menggunakan sumber data seperti dokumen tertulis, arsip ataupun dokumen lain yang dimiliki oleh perusahaan, untuk melengkapi data dalam penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, tujuan dari analisis ini yaitu menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai studi kasus objek penelitian.

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menghimpun informasi di lokasi penelitian melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Proses ini menggunakan metode pengolahan data yang sesuai dengan instrumen yang telah dipilih oleh peneliti untuk menetapkan fokus dan mendalami proses penelitian.

2) Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti memilih data atau informasi yang dianggap relevan dan penting terkait permasalahan penelitian. Reduksi data melibatkan proses merangkum, mengelompokkan, mengatur, dan menghilangkan informasi yang tidak diperlukan, serta mengolah data sedemikian rupa untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih jelas dan memungkinkan verifikasi akhir.

3) Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses menampilkan data dengan mengelompokkan informasi yang telah melalui tahap reduksi. Dalam penelitian ini, data yang disajikan berasal dari data primer dan data sekunder. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan menggambarkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajer pusat biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik.

4) Penarikan Kesimpulan

Pada tahap ini, peneliti menyusun kesimpulan berdasarkan hasil penelitian. Kesimpulan ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam

rumusan masalah penelitian. Selain itu, kesimpulan dapat berubah atau berkembang seiring dengan temuan fakta di lapangan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Umum PT. Semen Indonesia Logistik

PT. Semen Indonesia Logistik (SILOG) yang sebelumnya dikenal sebagai PT Varia Usaha, didirikan pada 13 Februari 1974 oleh Yayasan Sejahtera Semen Gresik untuk mendukung distribusi produk PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Seiring perkembangan, kepemilikan sahamnya dialihkan ke Koperasi Warga Semen Gresik dan Yayasan Dana Pensiun Karyawan PT Semen Gresik. Perusahaan ini utamanya bergerak di bidang jasa logistik serta distribusi semen dan non semen. PT. SILOG juga memiliki usaha jasa konstruksi yang telah memiliki perijinan Badan Usaha Jasa Konstruksi (BUJK) untuk konstruksi gedung, instalasi listrik, serta mekanikal. Pada tahun 2017, PT Varia Usaha bertransformasi menjadi PT Semen Indonesia Logistik (SILOG) untuk memperkuat kinerja dan mempercepat pertumbuhan bisnis logistik di Indonesia. SILOG telah didukung dengan sertifikat mutu ISO 9001:2015.

Hasil dan Pembahasan Penelitian

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan karena merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem pengendalian manajemen yang membantu perusahaan mencapai akuntabilitas di setiap lini organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban ini membantu manajemen mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian target.

Terdapat beberapa syarat yang perlu diperhatikan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan. Syarat-syarat tersebut terdiri dari struktur organisasi, penyusunan anggaran, adanya klasifikasi kode rekening, penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali, dan laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan temuan penelitian pada PT. Semen Indonesia Logistik, penulis mengkaji sejauh mana akuntansi pertanggungjawaban diterapkan di perusahaan.

1) Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang disertai dengan penetapan wewenang dan tanggungjawab pada setiap tingkatan manajemen sehingga memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan, terutama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak FW, struktur organisasi di SILOG secara jelas telah menggambarkan wewenang, tugas, dan

tanggung jawab tiap tingkatan manajer yang ada di perusahaan. Adanya struktur organisasi yang disertai dengan penetapan wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkatan manajemen sehingga memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan, terutama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengambilan keputusan. Tugas dan tanggungjawab ditetapkan pada tiap jabatan dituangkan dalam *job description*.

2) Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak FW, PT. SILOG telah melakukan penyusunan anggaran dengan melibatkan setiap unit kerja sesuai dengan jenis pertanggungjawaban yang melekat pada unit tersebut dengan menggunakan pendekatan campuran, yaitu *bottom up* dan *top down*. Pendekatan *top down* dilakukan dalam hal penetapan angka kunci akhir, misalnya, laba yang harus diperoleh pada tahun 2025 sebesar Rp 20 milyar. Setelah target angka laba tersebut ditetapkan maka dilakukan pendekatan *bottom up*, dengan cara meminta kepada semua manajer untuk merumuskan anggaran pendapatan dan biaya guna mencapai target laba tersebut. Anggaran yang direncanakan pada tahun selanjutnya dibuat dan dirancang dengan melibatkan setiap unit kerja sesuai dengan jenis pertanggungjawaban yang melekat pada unit tersebut.

3) Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, penggolongan biaya bertujuan untuk membantu manajemen dalam mengetahui biaya yang harus dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak FW, SILOG telah melakukan penggolongan antara biaya terkendali dan tidak terkendali dengan melakukan klasifikasi biaya yang akan menjadi pusat kendali perusahaan. Biaya terkendali merupakan biaya yang dapat diatur dan dipengaruhi secara langsung oleh manajemen dalam periode waktu tertentu, meliputi biaya karyawan, biaya umum dan biaya pemasaran. Sedangkan biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang jumlahnya tidak dapat dipastikan karena bergantung pada kondisi pasar, seperti biaya bahan & jasa, biaya sewa, pajak & asuransi, dan biaya penyusutan, yang mana biaya-biaya ini adalah biaya yang melekat pada usaha. Biaya tidak terkendali nominal-nya fluktuatif dan sengaja tidak di budget karena pengeluarannya tergantung pada pendapatan dan kondisi bisnis perusahaan.

Tabel 1. Penggolongan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Jenis Biaya	Biaya Terkendali	Biaya Tidak Terkendali
Biaya Bahan & Jasa		✓
Biaya Sewa		✓
Pajak & Asuransi		✓
Biaya Penyusutan		✓
Biaya Karyawan	✓	
Biaya Umum	✓	
Biaya Pemasaran	✓	

Sumber: PT. Semen Indonesia Logistik, Data Diolah (2024).

4) Klasifikasi Kode Akun

Salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah perusahaan harus memiliki klasifikasi kode rekening yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu TS, SILOG telah mengimplementasikan sistem klasifikasi kode rekening sesuai dengan jenis transaksi dan kebutuhan informasi manajerial. Setiap jenis transaksi diberikan kode tersendiri sehingga mempermudah proses identifikasi, pencatatan, pelaporan, maupun analisis data keuangan secara sistematis. SILOG menggunakan ERP (*Enterprise Resource Planning*) dalam sistem akuntansinya. Pengklasifikasian kode rekening bertujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan pencatatan laporan keuangan serta mempermudah pengendalian biaya untuk setiap perkiraan pengeluaran. Berikut adalah data mengenai klasifikasi kode akun yang telah dilakukan oleh PT. SILOG.

Tabel 2. Klasifikasi Kode Rekening

No.	Kode Akun	Keterangan
1	1111	Kas
2	1112	Bank
3	1113	Deposito
4	1119	Kas dan Setara Kas yg Dibatasi Penggunaannya
5	1141	Piutang Usaha
6	1143	Cadangan Penyisihan Piutang Usaha
7	1144	Piutang Unapplied
8	1145	Piutang Unidentified
9	1151	Piutang Lainnya
10	1152	Piutang Lainnya Afiliasi
11	1154	Piutang Pegawai
12	1157	Cadangan Penyisihan Piutang Lain
13	1162	Persediaan Barang Dalam Proses
14	1163	Persediaan Barang Gudang
15	1164	Penyisihan Kerugian Persediaan
16	1171	Pajak Dibayar Dimuka
17	1172	PPN Masukan
18	1173	Restitusi Pajak
19	1181	Uang Muka Pembelian

No.	Kode Akun	Keterangan
20	1182	Uang Muka Lain-Lain
21	1183	Biaya Dibayar Dimuka
22	1311	Aset Tidak Lancar
23	1411	Investasi Jangka Panjang
24	1611	Aset Tetap
25	1612	Bangunan & Prasarana
26	1613	Aset Berwujud - Mesin
27	1614	Aset Berwujud - Kendaraan Bermotor
28	1615	Aset Berwujud - Perlengkapan & Peralatan
29	1632	Akumulasi Depresiasi Peny.
30	1711	Aset Tak Berwujud
31	1811	Aktiva Lain-Lain
32	2111	Kredit Modal Kerja
33	2121	Hutang Usaha
34	2160	Biaya yang Masih Harus Dibayar
35	2310	Liabilitas
36	3110	Ekuitas
37	4121	Hasil Penjualan
38	5911	Beban Pokok Lain
39	5911	Beban Pokok
40	6214	Beban-Beban
41	6311	Biaya Tenaga Kerja
42	6316	Jasa Produksi
43	6321	Kesejahteraan dan Pengobatan
44	6323	Bantuan Kepada Karyawan
45	6324	Penghargaan Karyawan
46	6521	Pemeliharaan Aktiva Tetap
47	6621	Deplesi, Penyusutan, Amortisasi
48	6711	Umum & Administrasi
49	6722	Sumbangan dan Pembinaan Lingkungan
50	6761	Pajak, Asuransi, dan Retribusi
51	6771	Sewa Aset
52	6772	Biaya Sewa Tenaga Kerja
53	6814	Beban Angkut dan Pengiriman
54	7162	Laba Rugi
55	7151	Beban Bunga Pinjaman
56	7154	Beban Klaim
57	7156	Beban Lain-Lain
58	8111	PPH Badan

Sumber: *Trial Balance PT. Semen Indonesia Logistik, data diolah (2024).*

5) Laporan Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak FW, pada PT. Semen Indonesia Logistik laporan pertanggungjawaban dibuat dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. SILOG telah menyusun anggaran sebagai alat untuk mengendalikan biaya. Rincian serta jumlah biaya aktual, beserta realisasinya dilaporkan dan dianalisis dengan membandingkannya terhadap anggaran yang telah ditentukan. Laporan pertanggungjawaban disusun setiap bulan lalu dibahas dalam rapat rutin koordinasi yang diadakan setiap awal bulan dengan tujuan untuk mengontrol setiap aktivitas

operasional yang berlangsung di dalam perusahaan serta memudahkan manajemen dalam mengevaluasi hasil kerja sehingga langsung dapat menindaklanjuti bila terdapat selisih yang merugikan perusahaan. Berikut laporan realisasi anggaran PT. SILOG tahun 2020 sampai 2022.

**Tabel 3. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik
Periode 2020**

Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik					
Tahun 2020					
KETERANGAN	RKAP 2020	REAL 2020	VARIAN	%	KETERANGAN
PENDAPATAN	734,813,908,835	651,224,895,438	83,589,013,397	88.62	<i>Favorable</i>
BIAYA - BIAYA :					
- BIAYA BAHAN DAN JASA	476,061,298,365	440,362,186,144	35,699,112,220	92.50	<i>Favorable</i>
- BIAYA KARYAWAN	65,560,358,730	58,977,581,190	6,582,777,540	89.96	<i>Favorable</i>
- PAJAK & ASURANSI	16,778,940,731	17,622,260,290	843,319,559	105.03	<i>Unfavorable</i>
- BIAYA PEMELIHARAAN	54,824,198,706	49,653,607,708	5,170,590,999	90.57	<i>Favorable</i>
- PENYUSUTAN	79,938,633,631	80,654,756,791	716,123,160	100.90	<i>Unfavorable</i>
- BIAYA SEWA	24,904,451,651	21,916,878,871	2,987,572,780	88.00	<i>Favorable</i>
- BIAYA UMUM	8,172,128,073	10,096,923,402	1,924,795,329	123.55	<i>Unfavorable</i>
TOTAL BIAYA	726,240,009,887	679,284,194,396	46,955,815,491	93.53	<i>Favorable</i>

Sumber: Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik, Data Diolah (2024).

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2020 biaya-biaya yang menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*) yaitu biaya bahan & jasa, biaya karyawan, biaya pemeliharaan, dan biaya sewa dengan realisasi anggaran 88% - 92,5%. Adapun biaya yang menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) yaitu biaya pajak & asuransi, biaya penyusutan, dan biaya umum dengan realisasi anggaran 100,90% - 123,55%.

**Tabel 4. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik
Periode 2021**

Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik					
Tahun 2021					
KETERANGAN	RKAP 2021	REAL 2021	VARIAN	%	KETERANGAN
PENDAPATAN	829,280,554,618	632,018,402,945	197,262,151,673	76.21	<i>Favorable</i>
BIAYA - BIAYA :					
- BIAYA BAHAN DAN JASA	575,317,666,254	422,146,814,663	153,170,851,591	73.38	<i>Favorable</i>
- BIAYA KARYAWAN	63,472,516,457	45,672,921,096	17,799,595,361	71.96	<i>Favorable</i>
- PAJAK & ASURANSI	17,081,678,340	14,774,144,249	2,307,534,091	86.49	<i>Favorable</i>
- BIAYA PEMELIHARAAN	51,906,539,589	53,985,056,727	2,078,517,138	104.00	<i>Unfavorable</i>
- PENYUSUTAN	85,680,807,221	78,162,143,245	7,518,663,976	91.22	<i>Favorable</i>
- BIAYA SEWA	22,404,463,577	20,540,074,880	1,864,388,697	91.68	<i>Favorable</i>
- BIAYA UMUM	9,772,671,895	8,349,018,581	1,423,653,314	85.43	<i>Favorable</i>
TOTAL BIAYA	825,636,343,332	643,630,173,441	182,006,169,892	77.96	<i>Favorable</i>

Sumber: Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik, Data Diolah (2024).

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2021 biaya-biaya yang menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*) yaitu biaya bahan & jasa, biaya karyawan, biaya pajak & asuransi, biaya penyusutan, biaya sewa dan biaya umum dengan realisasi anggaran 71.95% - 91.67%. Adapun biaya yang menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) hanya biaya pemeliharaan dengan realisasi anggaran 104%.

**Tabel 5. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik
Periode 2022**

Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik					
Tahun 2022					
KETERANGAN	RKAP 2022	REAL 2022	VARIAN	%	KETERANGAN
PENDAPATAN	866,549,980,392	682,996,510,324	183,553,470,068	78.82	<i>Favorable</i>
BIAYA - BIAYA :					
- BIAYA BAHAN DAN JASA	608,104,760,871	474,731,624,636	133,373,136,236	78.07	<i>Favorable</i>
- BIAYA KARYAWAN	60,011,084,578	50,049,948,064	9,961,136,514	83.40	<i>Favorable</i>
- PAJAK & ASURANSI	18,961,792,457	16,490,040,582	2,471,751,875	86.96	<i>Favorable</i>
- BIAYA PEMELIHARAAN	55,947,745,867	53,548,004,473	2,399,741,394	95.71	<i>Favorable</i>
- PENYUSUTAN	93,526,621,630	81,032,312,065	12,494,309,564	86.64	<i>Favorable</i>
- BIAYA SEWA	21,374,890,617	21,219,383,193	155,507,424	99.27	<i>Favorable</i>
- BIAYA UMUM	8,764,794,831	12,929,111,273	4,164,316,442	147.51	<i>Unfavorable</i>
TOTAL BIAYA	866,691,690,851	710,000,424,286	156,691,266,565	81.92	<i>Favorable</i>

Sumber: Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Semen Indonesia Logistik, Data Diolah (2024).

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2022 biaya-biaya yang menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*) yaitu biaya bahan & jasa, biaya karyawan, biaya pajak & asuransi, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, dan biaya sewa dengan realisasi anggaran 78.06% - 99.27%. Sedangkan biaya yang menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) hanya biaya umum dengan realisasi anggaran 147.51%.

Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer pada PT. Semen Indonesia Logistik

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting dalam penilaian kinerja manajer. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja manajer secara sistematis dan objektif, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong manajer untuk mengelola sumber daya secara lebih efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer:

1) Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban menunjukkan batas kewenangan dan tanggung jawab manajer. Berdasarkan keterangan narasumber, di SILOG terdapat pusat laba, pusat pendapatan dan pusat biaya, tapi tidak terdapat pusat investasi. Pusat laba terdapat pada divisi konstruksi dimana divisi ini menghasilkan pendapatan dan tentunya ada biaya yang timbul dalam rangka memperoleh pendapatan tersebut. Pusat biaya ada di departemen pendukung seperti departemen akuntansi dan keuangan, departemen Sumber Daya Manusia, departemen umum dan aset, departemen sistem Informasi dan departemen hukum. Sedangkan pusat pendapatan ada di departemen *marketing*. Setiap pusat pertanggungjawaban di SILOG memiliki *job description*, yaitu dokumen formal yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kualifikasi yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan di perusahaan.

2) Standar sebagai Tolak Ukur Kinerja

Standar kinerja dalam suatu perusahaan adalah tolok ukur atau target yang telah ditentukan sebelumnya, digunakan untuk mengevaluasi hasil kerja unit organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan keterangan narasumber, standar pengukuran kinerja yang digunakan SILOG adalah *Key Performance Indicator (KPI)* yang mana apabila nilai KPI mencapai 4, maka dipastikan karyawan tersebut sudah mencapai target.

3) Evaluasi Kinerja

Berdasarkan keterangan narasumber, SILOG melakukan evaluasi kinerja secara berkala setiap enam bulan sekali yang dilakukan oleh masing-masing divisi. Hasil evaluasi standar kinerja disampaikan kepada berbagai tingkatan dalam organisasi melalui sistem informasi penilaian kinerja yang bisa diakses semua karyawan.

4) Sistem *Reward* dan *Punishment*

Berdasarkan keterangan narasumber, sistem *reward* di SILOG diberikan kepada semua karyawan, dari level manajer sampai karyawan pelaksana yang berhasil mencapai atau bahkan melampaui target KPI yang telah ditetapkan. Jika karyawan mencapai target KPI, maka karyawan tersebut akan mendapat *reward* berupa bonus yang perhitungannya lebih tinggi daripada karyawan lain yang tidak mencapai target KPI yang telah ditetapkan. Sebaliknya, bila seorang karyawan tidak mencapai target KPI, maka karyawan tersebut akan mendapatkan *punishment* berupa bonus yang perhitungannya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang mencapai target KPI.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Semen Indonesia Logistik sudah cukup memadai jika dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi telah menetapkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab cukup baik. Penyusunan anggaran telah dilakukan dengan melibatkan setiap departemen, dan sudah melakukan penggolongan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Klasifikasi kode rekening telah diterapkan berdasarkan jenis akun dalam laporan keuangan. Laporan pertanggungjawaban pada PT. SILOG telah disusun dengan baik setiap bulan lalu dibahas dalam rapat koordinasi.

Penilaian kinerja pada PT. SILOG telah dilakukan dengan baik, dengan membandingkan selisih anggaran dengan realisasinya. Perusahaan menerapkan sistem reward berupa bonus atau kenaikan gaji bagi karyawan yang kinerjanya mencapai target, dan sistem punishment berupa sanksi apabila terjadi suatu penyimpangan. Diharapkan perusahaan melakukan evaluasi berkala terhadap sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan untuk memastikan efektivitasnya.

DAFTAR REFERENSI

- Aisyah, N. (2019). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya pada PT. Garuda Indonesia Cabang Makassar. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 164(171). <http://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/161>
- Armanto, W. (2013). *Akuntansi biaya* (Edisi Revisi). Graha Ilmu.
- Asman, H. N. (2022). *Anggaran perusahaan*. Penerbit Adab.
- Asna, A., Khasanah Sahara, A., & Wungkus Antasari, D. (2023). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba guna menilai kinerja keuangan pada KUD Tani Wilis Sendang. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(3), 1–14. <https://doi.org/10.59581/jka-widyakarya.v1i3.498>
- Bintoro, D., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen penilaian kinerja karyawan*. Gava Media.
- Creswell, J. W. (2012). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed methods*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Farid, M., & Salman, K. R. (2016). *Akuntansi manajemen: Alat pengukuran dan pengambilan keputusan manajerial*. PT Indeks.

- Firdausy, C. M. (2021). *Memajukan logistik Indonesia yang berdaya saing*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Fuad, M. D., Sukarno, E., Sugiarto, M., & Christina, E. (2020). *Anggaran perusahaan: Konsep dan aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2022). *Managerial accounting*. RR Donnelley.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting*. South-Western.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian kualitatif*. Wal Ashri Publishing.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Haryadi, M. (2023, September 4). Persaingan ketat dan dominasi asing jadi tantangan besar di industri logistik Indonesia. *Tribunnews*.
<https://www.tribunnews.com/bisnis/2023/09/04/persaingan-ketat-dan-dominasi-asing-jadi-tantangan-besar-di-industri-logistik-indonesia>
- Mawarni, Z., & Retnani, E. D. (2016). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(2).
- Meithiana, I., & Ansory, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Indonesia Pustaka.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Guan, L. (2021). *Cost management: Accounting and control*. Thomson South Western Inc.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi biaya* (Edisi 5). Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.
- Niansyah, F. I. W., & Biswan, A. T. (2018). Analisis varians anggaran belanja untuk pengukuran kinerja. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 3(4), 348–363.
- Pahleviannur, M. R., De Grave, A., Saputra, D. N., Mardianto, D., Hafrida, L., Bano, V. O., Susanto, E. E., Mahardhani, A. J., Alam, M. D. S., & Lisyia, M. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. Pradina Pustaka.
- Perkasa, R. S. A., Ramadhan, M. F., & Handayani, M. (2024). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi UMKM kuliner: Studi kasus produk Cromboloni Golek Rame. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 48–54.
- Raza, E., & Komala, A. L. (2020). Manfaat dan dampak digitalisasi logistik di era industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1), 49–63.
- Ritonga, N. A. (2021). Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Silaupiasa. *Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*.
- Santoso, S., Nurhidayat, R., Mahmud, G., & Arijuddin, A. M. (2021). Measuring the total logistics costs at the macro level: A study of Indonesia. *Logistics*, 5, 68.

- Silaban, A., & Harefa, M. S. (2017). *Sistem pengendalian manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen.
- Sudibyo, H. H. (2017). Analisa laporan pertanggungjawaban pusat biaya untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 40, 6539–6550.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, S., Mulyadi, M., & Febrina, R. (2021). Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial PT. Pulau Sambu Group. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), 11–25.
- Tambunan, R., Djanahar, I., & Dalimunthe, M. L. (2020). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengukur kinerja manajer pada CV. Usaha Semesta. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 5(2), 19–25.
- Thontowi, T., Yeni, Y., & Rizal, S. (2012). Analisis efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Daur Ulang Sejahtera (DSA) di Bandar Lampung. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Bandar Lampung*, 3(2).
- Urifah, K., Hidayati, K., & Rosyafah, S. (2021). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja (Studi kasus pada PT. Sumber Aulia Sidoarjo). *UBHARA Accounting Journal*, 1(2), 384–390.
- Widodo, M. (2024, September 4). Y&S insights: Memetakan pasar logistik Indonesia saat ini. *Technobusiness*. <https://technobusiness.id/insight/ys-insights/2024/09/04/ys-insights-peta-pasar-logistik-indonesia-saat-ini/>
- Wilmar, C. D., Pangemanan, S. S., & Tirayoh, V. Z. (2019). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata. *Jurnal EMBA*, 7(1).
- Yin, R. K. (1997). *Studi kasus: Desain dan metode*.