

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA
PUSAT PENDAPATAN PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) MANADO***ACCOUNTABILITY ACCOUNTING ANALYSIS IN THE PERFORMANCE ASSESSMENT OF
REVENUE CENTERS AT PT POS INDONESIA (PERSERO) MANADO*

Oleh:

**Hanzel Favian¹
Harijanto Sabijono²
Victorina Z. Tirayoh³**^{1, 2, 3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[¹hanzelfavian@gmail.com](mailto:hanzelfavian@gmail.com)[²h_sabijono@unsrat.ac.id](mailto:h_sabijono@unsrat.ac.id)[³vtirayoh@yahoo.com](mailto:vtirayoh@yahoo.com)

Abstrak: Akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan untuk mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif khususnya pada pusat pendapatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bertujuan menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya yang diperoleh dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan dari perusahaan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan telah berjalan secara efektif dan efisien.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Pusat Pendapatan.

Abstract: Responsibility accounting in a company is very important to record all its business activities, and to find out which units are responsible for these activities, and determine which business units are not running effectively, especially in the revenue center. The research objective was to determine the responsibility accounting in assessing the performance of the revenue center at PT Pos Indonesia (Persero) Manado Branch. The method of analysis used in this research is descriptive method which aims to describe the data that has been collected as it is obtained from interviews and data collected from the company. From the results of research conducted by researchers, it can be concluded that the application of responsibility accounting in assessing the performance of revenue centers has been running effectively and efficiently.

Keywords: Accountability Accounting, Performance Appraisal, Revenue Center.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dunia ekonomi Indonesia saat ini telah mengalami perubahan yang cukup pesat, seiring dengan perkembangan perekonomian dan kemajuan zaman yang pesat, organisasi dalam perusahaan juga ikut berkembang. Keadaan seperti ini tentunya akan menyebabkan organisasi dalam perusahaan akan bertambah besar dan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

Perusahaan yang mengacu pada struktur organisasi yang bersifat desentralisasi memerlukan alat yang dapat membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga dapat terbentuk landasan suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Ide dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa seorang manajer harus bertanggungjawab atas permasalahan tertentu sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan. Struktur pertanggungjawaban (responsibility structure) sebuah perusahaan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban secara periodik dilakukan evaluasi atas hasil kerja atau aktivitasnya. Hasil evaluasi kerja tersebut akan digunakan oleh manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dari laporan pertanggungjawaban, dapat dievaluasi dan dilakukan penilaian prestasi kerja manajer dengan membandingkan rencana atau target pencapaian dengan realisasinya.

Pusat pertanggungjawaban utama terdiri dari empat macam yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggung jawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan beserta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

Pendapatan dalam perusahaan merupakan tanggung jawab dari unit pusat pendapatan. Dimana pendapatan tersebut dapat diketahui dengan membandingkan antara target pendapatan dan pendapatan. Pendapatan perusahaan tentunya menjadi tugas dari pusat pendapatan terlebih khusus divisi atau bagian penjualan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana status dari kantor cabang ini didasarkan pada apakah cabang tersebut mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan untuk mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif khususnya pada pusat pendapatan.

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado yang merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan jasa pos dan oleh karena itu penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting untuk mengetahui pelaksanaan tanggung jawab manajer pusat pendapatan dalam mencapai pendapatan yang ditargetkan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian mengenai "*Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado*".

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2015:108), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan. Selain itu, melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat ditunjuk unit/bagian atau orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan dari target pendapatan. Dengan demikian terdapat manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban di dalam penyusunan target pendapatan, penilaian kinerja, pemotivasian manajer dalam menghasilkan kinerja, pengelolaan aktivitas, dan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

1. Penyusunan target pendapatan
2. Penilaian kinerja
3. Pemotivasian manajer dalam menghasilkan kinerja
4. Pengelolaan aktivitas
5. Pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas

Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban (Basar, 2018) :

1. Struktur organisasi
Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.
2. Target pendapatan
Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan target pendapatan karena target pendapatan merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikuti sertakannya semua manajer dalam penyusunan.
3. Penggolongan biaya
Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendali yang harus dipertanggung jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.
4. Sistem akuntansi
Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.
5. Sistem pelaporan biaya
Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendali dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Karakteristik Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik kualitatif laporan keuangan merupakan ciri khas membuat informasi dalam laporan keuangan tersebut berguna bagi para pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Karakteristik kualitatif keuangan menurut Ikatan Akuntansi Indonesia melalui PSAK No 1 (2018:16) adalah:

1. Terbanding (*Comparable*)
2. Terverifikasi (*Verifiable*)
3. Tepat waktu (*Timely*)
4. Terpaham (*Understandable*)

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Sudibyo (2017), pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas-aktivitas yang terjadi pada unit organisasi tersebut. Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dalam aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban yang dihubungkan ke dalam hubungan masukan-proses-keluaran-tujuan. Suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (input) untuk diproses menjadi keluaran (output) dalam rangka mencapai tujuan (goals) dengan menggunakan investasi (aktiva atau modal).

Menurut Kautsar (2016:112), ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang didasarkan pada sifat pertanggungjawabannya pada biaya atau pendapatan atau keduanya, yaitu:

1. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak terukur.

2. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya.

3. Pusat laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan nilai moneter. Selisih antara pendapatan dengan biaya adalah laba yang diperoleh atau rugi yang diderita.

4. Pusat investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang paling luas dibanding ketiga pusat lainnya, karena manajer punya wewenang mengendalikan pendapatan dan biaya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber daya dan barang modal yang akan dibeli.

Pengukuran Pendapatan dan Biaya Pusat Pertanggungjawaban

Supriyono (2015: 327-328) menjelaskan kuantitas fisik masukan suatu pusat pertanggungjawaban diukur dengan menggunakan berbagai macam ukuran, misalnya: liter, buah, kilowatt, kilogram, meter, jam dan sebagainya. Namun berbagai macam ukuran fisik tersebut tidak dapat digunakan untuk mengukur jumlah total masukan suatu pusat pertanggungjawaban.

Pendekatan Pengambilan Keputusan Pusat Pertanggungjawaban

Perusahaan yang memiliki beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam diantaranya:

1. Tersentralisasi

Pada pengambilan keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*) berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggungjawab atas pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut.

2. Terdesentralisasi

Pada pengambilan keputusan terdesentralisasi (*decentralized decision making*) memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

Penelitian Terdahulu

Andriana (2015) dalam penelitian yang Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajemen Pusat Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada Produk Manufaktur PT PINDAD (Persero), Hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh yang besar dalam kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Arif (2018) dalam penelitian yang berjudul Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Sempulur Kabupaten Magelang, hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada koperasi ini dinyatakan sehat pada beberapa aspek penilaian, kecuali pada aspek kemandirian dan pertumbuhan pada 3 tahun terakhir dinilai tidak sehat karena kurangnya karyawan dan kurangnya ikut serta karyawan dalam pelatihan.

Sari (2015) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Kinerja Manajemen (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Buleleng), hasil penelitian menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan sudah berjalan secara efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini digunakan karena penelitian ini mengkaji perilaku dan pelaku yang terlibat didalamnya dalam meningkatkan kualitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado yang beralamat di Jalan Sam Ratulangi Nomor 23, Wenang Utara, Kecamatan Wenang, Kota Manado, Sulawesi Utara. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2020 sampai selesai.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan yaitu data kuantitatif dan kualitatif.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer yang berupa fakta atau keterangan yang diperoleh secara langsung dari perusahaan untuk tujuan penelitian sehingga diharapkan nantinya penulis dapat memperoleh hasil yang sebenarnya dari PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado.

Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Melakukan wawancara dengan narasumber untuk memperoleh gambaran umum perusahaan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado.

2. Teknik Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini diperoleh dari catatan-catatan yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan sebagai bahan penelitian skripsi.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya yang diperoleh dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan dari perusahaan.

Proses Analisis Data

Langkah-langkah yang dilakukn dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data.
2. Menganalisis hasil yang didapat.
3. Menarik kesimpulan dari hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Kebijakan yang diterapkan pada PT Pos Indonesia (Persero) dalam penyusunan target pendapatan adalah target pendapatan eksploitasi dan target pendapatan investasi. Program kerja dan target pendapatan adalah merupakan rencana kerja yang menjadi sasaran organisasi pengukuran dan pengendalian. Target pendapatan yang sudah disahkan merupakan komitmen untuk dilaksanakan dan apabila terdapat target yang belum terealisasi, maka target tersebut hanya dapat dipakai setelah diajukan kembali pada tahun berikutnya dan disahkan.

Pembahasan

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Berdasarkan hasil penelitian pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado, perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban terlebih khusus dalam penelitian ini membahas tentang pusat pendapatan. Berikut ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada pusat pendapatan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado.

Pembagian Tanggungjawab

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang mempunyai tugas pokok menyelenggarakan jasa pos dan giro untuk masyarakat umum, dalam dan luar negeri yang meliputi jasa pos, jasa giro, jasa keuangan, dan jasa keagenan serta usaha-usaha lain yang menunjang jasa pos dan giro. Tugas pokok tersebut menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam pencapaian organisasi, harus dibentuk suatu susunan tertentu yang dinamakan struktur organisasi dan job description yang dapat membantu dalam menetapkan pembagian tugas dan wewenang masing-masing staf yang ada di perusahaan dan menentukan antara pimpinan dan bawahan yang memiliki tugas dan wewenangnya masing-masing serta kepada siapa harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Penetapan Ukuran Kinerja

Penetapan ukuran kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado dengan membuat rencana target pendapatan sebagai target kerja yang harus dicapai oleh pusat pendapatan. Pembuatan atau penyusunan perencanaan target pendapatan atau target pendapatan berdasarkan pengajuan atau permintaan manajer penjualan yang telah disetujui, lalu akan diproses ke bidang keuangan perusahaan, lalu akan disetujui oleh kepala kantor pos.

Pengukuran Kinerja

PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado mengukur kinerja dengan menganalisis laporan pertanggungjawaban realisasi target pendapatan. Laporan pertanggungjawaban realisasi target pendapatan menjelaskan bahwa terdapat selisih antara realisasi target pendapatan terhadap target pendapatan atau target pendapatan yang dibuat oleh manajer penjualan yang bertanggung jawab langsung pada pusat pendapatan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado menggunakan *Bottom Up* dalam menyusun target pendapatan target pendapatan, dimana karyawan bagian penjualan diminta oleh manajer penjualan untuk menyusun target pendapatan target pendapatan perusahaan untuk tahun berikutnya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi pendapatan diantaranya seperti pertumbuhan ekonomi, daya beli konsumen, pecahnya harga kompetitor, inflasi, dan lain sebagainya.

Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Kepala Kantor Pos Cabang Manado menilai kinerja staf berdasarkan pengukuran kinerja yaitu laporan pertanggungjawaban realisasi target pendapatan. Laporan ini dibuat pertriwulan untuk dilaporkan ke Kantor Pos Pusat. Laporan disusun oleh manajer penjualan berdasarkan data-data atau bukti-bukti penjualan yang ada. Laporan yang berisi target dan realisasi pendapatan disesuaikan dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban. Setelah melakukan penilaian berdasarkan laporan pertanggungjawaban tersebut, Kepala Kantor Pos Cabang Manado akan memberikan *reward* kepada manajer dan staf bagian penjualan sebagai apresiasi atas kinerja yang diberikan dalam mencapai target pendapatan yang diberikan baik berupa bonus maupun kenaikan pangkat ataupun kenaikan upah kerja atau gaji, tetapi jika target yang diberikan tidak tercapai kepala kantor pos akan memberikan *punishment* kepada manajer dan staf seperti teguran maupun surat peringatan dan tidak diberikannya bonus tambahan pada akhir periode.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan dan realisasi penjualan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado, secara kumulatif kinerja manajer pusat pendapatan dikatakan baik

karena hal ini dapat terlihat dari peningkatan realisasi penjualan dan pendapatan dan dalam penetapan sistem reward dan punishment bagi manajer pusat pendapatan terhadap kemampuannya mencapai target penjualan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian diharapkan dapat menambah informasi dan membantu bagi pihak PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado, agar kedepannya dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan lebih optimal sesuai dengan ketentuan yang akan berlaku dimasa-masa yang akan datang dan terus memperbarui ilmu tentang akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yang ada di perusahaan agar perusahaan dapat lebih baik dan dapat lebih memotivasi dan mendorong manajer pusat pendapatan dan staf untuk bekerja lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, D. 2015. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajemen Pusat Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada Produk Manufaktur PT PINDAD (Persero)). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan* 3(1):649-659. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JRAK/article/view/6610>
- Arif. 2018. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Sempulur Kabupaten Magelang. *Jurnal REKSA* 4(2):148. Universitas Ahmad Dahlan. Yogyakarta. <http://journal2.uad.ac.id/index.php/reksa/article/view/153>
- Basar, F. N. 2018. Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Maros. *Jurnal Economix* 6(1): 146-157. STIE Tri Dharma Nusantara. Makassar. <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/viewFile/10357/6040>
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2018. *Standar Akuntansi Keuangan*. Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia. Jakarta.
- Kautsar, R. S. 2016. *Akuntansi Manajemen*. Indeks. Jakarta.
- Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. Yogyakarta.
- Sari, M. R. K. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efektivitas Dan Efisiensi Kinerja Manajemen (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Buleleng). *Jurnal Akuntansi* 3(1). Universitas Pendidikan Ganesha. Bali. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/4783>
- Sudiby, H. H. 2017. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya Untuk Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Ilmu dan Budaya* 40(56): 6539-6550. STIE Kusuma Negara. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/421>
- Supriyono, R. A. 2015. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Buku Satu. BPFE-Yogyakarta.