



Analysis of the Application of Responsibility Accounting as a Cost Control Tool and Managerial Performance Appraisal

Jeanny Vera Astrid Alara^{1*}, Rahmalia Dwi Handayani², Vera Sylvia³, Alvinabila Rasfan Jani⁴, Asfeni Nurullah⁵

Universitas Sriwijaya

Corresponding Author: Jeanny Vera Astrid Alara

01031282328042@student.unsri.ac.id

ARTICLE INFO

Keywords: Accountability Accounting, Cost Control, Managerial Performance Appraisal

Received : 16, February

Revised : 18, March

Accepted: 20, April

©2025 Alara, Handayani, Sylvia, Jani, Nurullah: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Managerial Cost Control and Performance Appraisal has an important role in a company. However, in the current era, cost management has several challenges that make it ineffective. Responsibility Accounting is one of the tools that can improve the efficiency of the company so that the cost center becomes effective. This study uses a Systematic Literature Review (SLR) to examine the application of responsibility accounting as a cost control tool and managerial performance assessment by analyzing 20 articles published between 2020-2024. The results showed that the application of responsibility accounting, which is realized through accountability reports, proved to be a crucial tool in cost control and managerial performance assessment. Therefore, the implementation of Responsibility Accounting in companies is recommended to improve cost center efficiency.

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja Manajerial

Jeanny Vera Astrid Alara^{1*}, Rahmalia Dwi Handayani², Vera Sylvia³, Alvinabila Rasfan Jani⁴, Asfeni Nurullah⁵

Universitas Sriwijaya

Corresponding Author: Jeanny Vera Astrid Alara

01031282328042@student.unsri.ac.id

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, Penilaian Kinerja Manajerial

Received : 16, Februari

Revised : 18, Maret

Accepted: 20, April

©2025 Alara, Handayani, Sylvia, Jani, Nurullah: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja manajerial memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan. Namun, di era saat ini pengelolaan biaya memiliki beberapa tantangan sehingga menjadi tidak efektif. Akuntansi Pertanggungjawaban menjadi salah satu alat yang dapat meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga pusat biaya menjadi efektif. Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajerial dengan menganalisis 20 artikel yang dipublikasikan antara 2020-2024. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yang diwujudkan melalui laporan pertanggungjawaban, terbukti menjadi alat krusial dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajerial. Maka dari itu, penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam perusahaan direkomendasikan untuk meningkatkan efisiensi pusat biaya.

PENDAHULUAN

Ketidakstabilan keuangan, yang pada akhirnya dapat mengancam kelangsungan operasional perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang tidak hanya mencatat transaksi keuangan, tetapi juga mampu mengendalikan biaya secara terstruktur dan efisien. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu metode yang digunakan untuk tujuan tersebut. Sistem ini memungkinkan setiap unit atau departemen dalam organisasi memiliki tanggung jawab atas anggaran yang dialokasikan, sehingga memudahkan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya. Menurut Trisnaningsih & Estiningrum, (2024), "implementasi akuntansi pertanggungjawaban sangat mempengaruhi pengendalian dan penilaian kinerja pada pusat biaya," karena sistem ini memungkinkan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat tanggung jawab.

Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional dengan cara memantau pengeluaran secara lebih terstruktur, mengidentifikasi pemborosan, dan melakukan koreksi yang diperlukan. Rosyidah & Trisnaningsih, (2025) menyatakan bahwa "implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang efektif pada pusat biaya dapat meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalkan penyimpangan anggaran". Namun, penerapan sistem ini tidak selalu berjalan mulus. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa efektivitas akuntansi pertanggungjawaban dapat terhambat oleh struktur organisasi yang kurang mendukung, kurangnya partisipasi manajemen dalam proses penyusunan anggaran, dan kesulitan dalam memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak. Sebagai contoh, penelitian oleh Aliu, (2013) menemukan bahwa "struktur organisasi yang terbatas dan kurangnya keterlibatan bagian produksi dalam penyusunan anggaran menyebabkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum efektif sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja perusahaan."

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi seberapa efektif akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya yang menggunakan metodes Systematic Literature Review (SLR). Dengan meninjau berbagai penelitian sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih baik tentang faktor pendukung dan hambatan dalam penerapan sistem ini, serta memberi tahu terkait cara meningkatkan strategi pengelolaan biaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang digunakan organisasi untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja berdasarkan wewenang serta tanggung jawab manajer di tiap unit (Supriyono, 2018). Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu metode yang digunakan untuk tujuan tersebut. Menurut Trisnaningsih & Estiningrum, (2024), "implementasi akuntansi pertanggungjawaban sangat mempengaruhi pengendalian dan penilaian kinerja pada pusat biaya," karena sistem ini memungkinkan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat tanggung jawab. Dalam sistem ini, data pendapatan, biaya, laba, maupun investasi dikumpulkan dan dilaporkan secara terpisah sesuai dengan pusat tanggung jawabnya. Siregar dan Suropto (2017) menjelaskan bahwa sistem ini dirancang secara khusus untuk mencatat serta menyajikan informasi keuangan yang muncul sebagai akibat dari pelaksanaan suatu kegiatan kepada individu yang memiliki tanggung jawab atas kegiatan tersebut. Rudianto (2013) menambahkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban, yang sering disebut sebagai responsibility accounting, berfokus pada pengakuan unit-unit tanggung jawab dalam struktur organisasi dan mengaitkan biaya serta pendapatan tertentu dengan unit-unit tersebut sesuai lingkup tanggung jawabnya. Selanjutnya, menurut Waney (2022), sistem ini menyajikan laporan yang membandingkan antara hasil pelaksanaan aktual dan target yang telah ditetapkan melalui anggaran. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, akuntansi pertanggungjawaban dapat disimpulkan sebagai sistem yang membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya dan mengevaluasi kinerja masing-masing pusat tanggung jawab berdasarkan kewenangan yang dimiliki.

Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mardiasmo (2005:47), terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu: Pusat Biaya (Expense Center), yang kinerja manajernya dinilai berdasarkan pengendalian biaya yang dikeluarkan; Pusat Pendapatan (Revenue Center), di mana prestasi manajer diukur berdasarkan pendapatan yang dihasilkan oleh pusat tersebut; Pusat Laba (Profit Center), yang prestasinya dievaluasi berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari input dan output dalam satuan moneter; dan Pusat Investasi (Investment Center), di mana kinerja manajer diukur berdasarkan laba yang dihasilkan yang dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja, menurut Bintoro & Daryanto (2017), adalah proses evaluasi terhadap tindakan dan perilaku individu dalam menjalankan wewenang serta tanggung jawabnya dalam organisasi. Proses ini memiliki kaitan erat dan berdampak pada efektivitas pelaksanaan aktivitas sumber daya manusia di perusahaan. Penilaian kinerja menjadi krusial untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta memastikan kepatuhan terhadap standar perilaku yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Wilmar et al., 2019). Sementara itu, menurut Mathis dan John H. Jackson (2006:382), penilaian kinerja adalah proses evaluasi terhadap sejauh mana karyawan dapat melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan selanjutnya menyampaikan hasil evaluasi tersebut kepada karyawan. Dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode *Systematic Literature Review* (SLR). Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengkaji, mengevaluasi, serta menafsirkan seluruh penelitian yang relevan dengan topik yang sedang dikaji. Metode ini dilakukan secara sistematis dengan mengikuti tahapan dan langkah-langkah yang telah ditetapkan agar hasil kajian tetap objektif dan terstruktur (Triandini et al., 2019). Pendekatan metode ini dilakukan secara terstruktur, mengikuti tahapan, aturan, dan menghindari pemahaman subjektif oleh peneliti (Rachmawati et al., 2021). SLR dipilih karena memberikan struktur yang terorganisir untuk mengumpulkan, menyaring, dan menganalisis literatur yang relevan.

Research Question

Research Question atau pertanyaan penelitian dibuat berdasarkan kebutuhan dari topik yang dipilih. Berikut ini adalah pertanyaan penelitian dalam penelitian ini:

- RQ1: Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam berbagai sektor industri dan organisasi sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajer?
- RQ2: Seberapa efektif penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efisiensi pengendalian biaya dan kinerja organisasi?
- RQ3: Apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya?

Information Source

Untuk mendapatkan informasi tentang akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, database akademik seperti *Google Scholar*, SINTA dan jurnal universitas digunakan. Database ini menyediakan artikel *peer-reviewed* yang dapat diandalkan, yang merupakan alasan mengapa dipilih. Dalam pencarian literatur, kata kunci "Akuntansi Pertanggungjawaban", "Pengendalian Biaya" dan "Penilaian Kinerja Manajer" digunakan. Kriteria inklusi dan eksklusi digunakan untuk memilih artikel untuk memastikan relevansinya. Untuk memastikan bahwa artikel yang sesuai memenuhi *Research Questions* (RQ).

Inclusion Criteria

Proses ini dilakukan untuk menentukan apakah data yang ditemukan sesuai untuk digunakan dalam penelitian SLR. Jika salah satu dari kriteria berikut terpenuhi, studi akan dipilih.

- IC1: Membahas penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam konteks pengendalian biaya.
- IC2: Artikel yang dipublikasikan dalam periode 2020 ke atas untuk mendapatkan temuan terbaru.
- IC3: Studi berbasis data primer atau sekunder yang menganalisis efektivitas akuntansi pertanggungjawaban dalam berbagai sektor.

Studi Seleksi

Proses seleksi penelitian dilakukan dalam tiga tahapan berbeda sebagai berikut.

1. Pencarian: Pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian, dengan fokus pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan efektivitas pengendalian biaya serta pengukuran kinerja manajerial. Pencarian ini mencakup istilah sinonim umum yang ditemukan dalam artikel terkait "Akuntansi Pertanggungjawaban", "Pengendalian Biaya" dan "Penilaian Kinerja Manajer".
2. Tinjauan dan Seleksi: Judul, abstrak, dan kata kunci artikel ditinjau dan dipilih berdasarkan kriteria kelayakan.
3. Penyaringan: Semua artikel yang lolos seleksi awal diperiksa secara menyeluruh untuk memastikan bahwa mereka sepenuhnya memenuhi kriteria kelayakan.

Proses Pengumpulan Data.

Data dikumpulkan secara manual melalui analisis konten, mencakup jenis artikel, penulis, judul, tahun publikasi, sektor industri, metode penelitian, variabel utama (akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya, dan penilaian kinerja), serta temuan terkait efektivitas penerapannya. Proses ini memastikan kajian sistematis dan komprehensif dalam menilai peran akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

Item Data.

Semua data yang dikumpulkan termasuk nama penulis, tahun publikasi, industri, metode penelitian, teori, variabel utama (akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya), indikator efektivitas (efisiensi biaya, anggaran, dan kinerja), dan hasil tentang pengaruh akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

Hasil data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan dan dimuat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Data yang Dikumpulkan Pertahun			
No.	Tahun Publish	Negara	Diterbitkan oleh/Publisher
1.	2024	Indonesia	JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)
2.	2024	Indonesia	Communnity Development Journal
3.	2023	Indonesia	MSJ : Majority Science Journal
4.	2023	Indonesia	Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi
5.	2023	Indonesia	Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)
6.	2023	Indonesia	MALOMO: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi
7.	2023	Indonesia	Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa
8.	2023	Indonesia	Jurnal EMBA
9.	2023	Indonesia	Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran
10.	2022	Indonesia	Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)
11.	2022	Indonesia	Measurement : Jurnal Akuntansi
12.	2022	Indonesia	Jurnal Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis
13.	2021	Indonesia	Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi
14.	2021	Indonesia	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha
15.	2021	Indonesia	Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)
16.	2021	Indonesia	Jurnal EMBA
17.	2021	Indonesia	Cross-Border
18.	2021	Indonesia	UAJ: UBHARA Accounting Journal
19.	2020	Indonesia	Jurnal Media Wahana Ekonomika
20.	2020	Indonesia	JIMAT: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Laporan Pertanggungjawaban dan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengelolaan Biaya

Laporan pertanggungjawaban memainkan peranan krusial dalam pengelolaan biaya dan pengendalian anggaran di perusahaan. Djuarni & Indawati, (2024) menjelaskan bahwa laporan ini disusun berdasarkan perbandingan antara biaya yang dianggarkan dan biaya yang sebenarnya terjadi, dengan fokus pada selisih yang muncul. Laporan ini bertujuan agar manajer dapat mengelola biaya dan memantau pelaksanaan anggaran secara lebih efektif. Teruna & Noor, (2021) menambahkan bahwa laporan ini sangat berguna untuk mencegah pemborosan dan kesulitan operasional yang mungkin timbul. Pentingnya laporan pertanggungjawaban terletak pada kemampuannya untuk mengukur kinerja manajer dan mencegah terjadinya penyimpangan. Jusmani & Mursalin, (2020) menyatakan bahwa laporan yang baik harus mampu memberikan dasar untuk mengetahui penyebab penyimpangan dan membantu manajer dalam mengambil langkah-langkah perbaikan. Samadhinata & Purnamawati, (2020) juga menekankan peran penting akuntansi pertanggungjawaban dalam kelancaran perusahaan, melalui pengawasan dan evaluasi yang memberikan acuan bagi pengambilan keputusan yang lebih tepat. Namun, dalam praktiknya, beberapa perusahaan menghadapi tantangan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban yang memadai. Ramadhan et al., (2021) mengidentifikasi bahwa laporan tersebut sering tidak menyajikan informasi lengkap mengenai nilai anggaran, realisasi aktiva, dan pendapatan. Begitu pula, Angelique Tumewan et al., (2022) mencatat bahwa laporan pertanggungjawaban seringkali tidak memiliki ukuran yang jelas untuk mengukur keberhasilan atau kerugian secara signifikan, yang menghambat efektivitasnya.

Penggunaan Pendekatan Anggaran *Top-Down* dan *Bottom-Up*

Beberapa perusahaan menggabungkan pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up* dalam penyusunan anggaran. Jusmani & Mursalin, (2020) menyebutkan bahwa pengusulan anggaran sering kali diperiksa dan disetujui oleh manajemen puncak sebelum dikembalikan ke unit-unit yang mengusulkannya, untuk membantu manajemen dalam menentukan alokasi dana yang diperlukan dan menghindari penyimpangan. Di perusahaan seperti PT. Sumber Aulia, manajer tiap divisi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan partisipasi dalam mencapai target (Urifah et al., 2021). Namun, Aji et al., (2023) menemukan bahwa di UD. Trubus Baru, proses penyusunan anggaran tidak melibatkan semua departemen secara efektif, khususnya bagian produksi, yang menyebabkan anggaran menjadi tidak efisien. Penyusunan anggaran yang melibatkan semua bagian penting agar perusahaan dapat membuat rencana keuangan yang lebih tepat dan terkoordinasi.

Bottom-Up Budgeting sebagai Strategi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Metode Bottom-Up dalam penyusunan anggaran, yang melibatkan partisipasi aktif dari unit-unit di tingkat bawah organisasi, merupakan strategi penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Rosa Maria Bawang et al., (2023) menyoroti pentingnya melibatkan seluruh bagian dalam proses penyusunan anggaran agar hasilnya mencerminkan kebutuhan operasional yang lebih realistis. Hal ini juga didukung oleh Salesti & Saputra, (2022) yang mencatat bahwa anggaran disusun oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan disahkan setelah konfirmasi dengan masing-masing manajer, menunjukkan adanya pendekatan partisipatif. Doda et al., (2023) juga mengilustrasikan hal ini dengan contoh praktik di rumah sakit, di mana setiap bagian mengisi formulir anggaran sesuai kebutuhan masing-masing, yang kemudian dikoreksi bersama kepala bidang. Rumengan, (2023) menambahkan bahwa pusat pertanggungjawaban, seperti departemen Food & Beverage, menyusun anggaran untuk menggambarkan target keuangan yang direncanakan. Dengan pendekatan ini, anggaran berfungsi sebagai alat pengukur kinerja dan pengendalian biaya yang lebih spesifik.

Pembentukan Pusat-Pusat Pertanggungjawaban dalam Organisasi

Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi memungkinkan perusahaan untuk menetapkan tanggung jawab yang jelas di setiap unit kerja. Rosa Maria Bawang et al., (2023) menekankan pentingnya tugas dan tanggung jawab yang jelas pada setiap unit untuk memastikan masing-masing divisi dapat berfungsi sesuai bidangnya. Struktur organisasi yang mencakup pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban, seperti yang ditunjukkan oleh Salesti & Saputra, (2022) merupakan dasar untuk mengukur dan mengendalikan kinerja manajerial secara terstruktur. Namun, implementasi pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban tidak selalu ideal. Doda et al., (2023) mengungkapkan bahwa di Rumah Sakit Hermana, meskipun terdapat pusat biaya dan pendapatan, penerapan pusat laba dan investasi masih minim. Begitu pula, Urifah et al., (2021) menemukan bahwa PT. Sumber Aulia belum memisahkan dengan jelas antara biaya terkendali dan tidak terkendali, yang menyulitkan dalam mengidentifikasi penyimpangan biaya dan penetapan tanggung jawab.

Kendala Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Kendala dalam efektivitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban sering kali muncul akibat tidak adanya pemisahan yang jelas antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Tanpa pemisahan ini, sistem pertanggungjawaban tidak dapat berfungsi dengan optimal karena manajer tidak dapat dinilai berdasarkan biaya yang benar-benar berada dalam kendali mereka. Sebagai contoh, Pintar Asia Swalayan belum melakukan klasifikasi biaya dengan tepat, menggabungkan biaya seperti bonus karyawan, ongkos iklan, dan perlengkapan kantor dalam satu kelompok tanpa memisahkannya sesuai dengan apakah biaya tersebut dapat dikendalikan atau tidak (Rosa Maria Bawang et al., 2023). Hal ini menyebabkan laporan pertanggungjawaban yang

tidak menggambarkan kinerja manajer secara akurat, karena tidak semua biaya yang tercatat dapat dipertanggungjawabkan oleh manajer. Sebaliknya, perusahaan yang telah menerapkan pemisahan biaya yang jelas, seperti PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi, dapat mengukur kinerja lebih objektif dan berbasis tanggung jawab yang lebih jelas, dengan membedakan biaya yang berada dalam kendali unit dan pusat (Sharon & Mintalangi, 2021).

Kendala lainnya muncul karena banyak perusahaan yang belum membedakan dengan tepat antara biaya terkendali dan tidak terkendali dalam anggaran mereka. Sebagai contoh, beberapa perusahaan hanya memasukkan semua biaya ke dalam satu anggaran umum tanpa memperhatikan siapa yang memiliki kendali atas biaya tersebut, seperti yang ditemukan dalam studi Manap et al., (2024) dan Torina et al., (2022). Hal ini membuat pengendalian biaya menjadi tidak efisien, karena tidak ada dasar yang jelas untuk menilai kinerja manajer dalam pengelolaan biaya tertentu. Berbeda dengan hal ini, organisasi yang telah memisahkan biaya dengan baik, seperti Hotel Sutanraja Amurang dan RSUD Kabupaten Buleleng, dapat melakukan evaluasi kinerja yang lebih adil dan berbasis tanggung jawab. Pemisahan biaya ini memungkinkan laporan pertanggungjawaban yang lebih akurat dan objektif, serta memudahkan manajer untuk diukur kinerjanya berdasarkan aspek yang benar-benar bisa mereka kendalikan (da Lopez et al., 2021; Kadek et al., 2021).

Secara keseluruhan, penerapan pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali sangat penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Tanpa pemisahan yang jelas, perusahaan menghadapi kesulitan dalam mengendalikan biaya dan mengevaluasi kinerja manajer secara efektif. Dengan klasifikasi biaya yang tepat, seperti yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) dan beberapa organisasi lainnya, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memastikan bahwa laporan pertanggungjawaban mencerminkan kinerja yang benar-benar bisa dipertanggungjawabkan oleh manajer. Ini menunjukkan betapa pentingnya pemisahan biaya yang tepat untuk mendukung sistem akuntansi pertanggungjawaban yang lebih efektif dan efisien.

Penyusunan Anggaran

Keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran memegang peran kunci dalam efektivitas pengendalian biaya. Djuarni & Indawati, (2024) mengungkapkan bahwa manajer pusat biaya harus terlibat dalam merencanakan biaya dan menyajikan informasi tersebut dalam bentuk anggaran, yang akan menentukan pengendalian biaya secara keseluruhan. Hal serupa juga disampaikan oleh Sharon & Mintalangi, (2021), yang menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh unit, disusun berdasarkan kebutuhan masing-masing unit, dapat memastikan anggaran yang tepat dan efektif. Selain itu, pelaporan biaya yang terstruktur setiap bulan atau triwulan, seperti yang diterapkan oleh Kadek et al., (2021), memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengorganisir laporan hingga tingkat direktur. Namun, tantangan muncul ketika kode rekening tidak terhubung dengan pusat pertanggungjawaban yang tepat. Misalnya, PT Inspektindo (Salesti & Saputra,

2022) telah menetapkan kode rekening, tetapi tidak memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawaban. Djuarni & Indawati, (2024) juga mencatat bahwa pengkodean rekening yang salah menghambat manajer dalam menyusun laporan yang akurat. Sebaliknya, beberapa perusahaan telah berhasil mengelompokkan biaya dengan kode rekening yang jelas, seperti yang dijelaskan oleh Sharon & Mintalangi, (2021), di mana setiap pos biaya dicatat dan diberi kode sesuai dengan aktivitas biaya dan tingkatan manajerial yang bertanggung jawab. Demikian pula, Hotel Sutanraja Amurang (da Lopez et al., 2021) mengklasifikasikan kode rekening berdasarkan biaya dan departemen yang bertanggung jawab, serta memberikan rincian untuk analisis lebih lanjut.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang jelas sangat penting dalam pengelolaan biaya yang efektif, namun masih terdapat tantangan dalam penerapannya di beberapa perusahaan. Manap et al., (2024) mencatat bahwa struktur organisasi yang tidak memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas menghambat pengelolaan biaya yang efisien. Misalnya, di UD. Trubus Baru, pembagian tugas dan tanggung jawab antar bagian yang semakin bertambah seiring waktu belum diterapkan secara merata (Aji et al., 2023). Selain itu, Ramadhan et al., (2021) mencatat adanya tumpang tindih tanggung jawab yang memperburuk kinerja pengendalian biaya. Di sisi lain, perusahaan dengan struktur organisasi yang jelas, seperti PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi, memiliki pembagian wewenang yang tegas mulai dari general manager hingga manajer unit pelaksana proyek (Sharon & Mintalangi, 2021). Begitu juga dengan PDAM Tirta Jeneberang, yang berhasil menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan struktur organisasi, sehingga memudahkan pengawasan (Putri et al., 2023). Pendelegasian wewenang juga berperan penting, seperti yang terlihat di CV. Cok Konfeksi, di mana pembentukan kelompok dan koordinator di setiap divisi mempermudah pengelolaan dan pengawasan (Samadhinata & Purnamawati, 2020), serta di Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu, yang memiliki struktur organisasi yang terorganisir dengan jelas (Torina et al., 2022).

Standar pengukuran kinerja adalah elemen penting dalam evaluasi efektivitas pengelolaan biaya. Teruna & Noor, (2021) menyatakan bahwa di Kantor Kecamatan Bontoa, pengendalian biaya diukur dengan mempertimbangkan tugas dan tanggung jawab setiap bagian serta anggaran sebagai tolak ukur. Jusmani & Mursalin, (2020) menambahkan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat dan memotivasi mereka. CV. Cok Konfeksi, sebagai contoh, memisahkan pengelolaan anggaran biaya produksi eksternal dan internal, yang mempermudah pengendalian biaya (Samadhinata & Purnamawati, 2020). Namun, Ramadhan et al., (2021) mencatat bahwa ketidaktegasan dalam penetapan biaya standar dalam penyusunan anggaran dapat menghambat pengendalian biaya yang efektif.

Sistem Penghargaan dan Hukuman

Penerapan sistem penghargaan dan hukuman dalam organisasi juga memiliki peran dalam pengendalian biaya. Sharon & Mintalangi, (2021) menjelaskan bahwa dalam sistem SIMKP (Sistem Informasi Manajemen Kinerja Perusahaan), manajer dan karyawan yang menunjukkan kinerja baik dapat memperoleh bonus atau insentif, sementara yang berkinerja buruk dapat dikenakan hukuman, seperti teguran. Di Hotel Sutanraja Amurang da Lopez et al., (2021), sistem penghargaan dan hukuman diterapkan berdasarkan evaluasi berkala. Sistem ini juga diterapkan di berbagai perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Ramadhan et al., (2021) yang memberikan penghargaan berupa bonus atau kenaikan pangkat, dan hukuman berupa surat peringatan untuk pelanggaran. Penghargaan dan hukuman ini berfungsi untuk memotivasi karyawan dan manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

Penyimpangan yang Terjadi

Penyimpangan dalam pengelolaan biaya dan laporan keuangan sering kali terjadi akibat berbagai faktor. Doda et al., (2023) mengungkapkan bahwa penyimpangan dapat terjadi jika standar yang ditetapkan terlalu tinggi, sehingga pengendalian biaya menjadi tidak efisien. Urifah et al., (2021) mencatat bahwa laporan pertanggungjawaban yang tidak menyajikan selisih antara anggaran dan realisasi menyulitkan perusahaan dalam mengoreksi penyimpangan. Tokan & Dince, (2023) juga menambahkan bahwa laporan yang hanya menyajikan anggaran dan realisasi tanpa rincian membuat penyimpangan sulit untuk diidentifikasi dan diperbaiki. Angeliqum Tumewan et al., (2022) mengusulkan bahwa analisis biaya perlu dilakukan dengan cara membandingkannya dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan dan penyebabnya. Namun, meskipun analisis laporan keuangan dilakukan, seperti yang ditemukan oleh Livi Wewengkang et al., (2023) dan Aji et al., (2023), penyimpangan material sering kali tidak ditelusuri secara mendalam, sehingga koreksi terhadap penyimpangan tidak optimal.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yang diwujudkan melalui laporan pertanggungjawaban, terbukti menjadi alat krusial dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajerial. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran (Bottom-Up), pembentukan pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam struktur organisasi, dan terutama pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Pemisahan biaya yang tepat menjadi fondasi penting untuk mengevaluasi kinerja manajer secara akurat berdasarkan aspek yang dapat mereka pengaruhi, sehingga laporan pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai dasar penilaian yang valid. Tantangan utama seringkali terletak pada kurangnya pemisahan biaya dan penyusunan laporan yang belum komprehensif, yang menghambat potensi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan evaluasi kinerja manajerial yang optimal.

Untuk memaksimalkan manfaatnya, perusahaan perlu memastikan implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang komprehensif. Ini mencakup pemisahan biaya yang jelas, penyusunan anggaran yang partisipatif, struktur organisasi yang mendukung, sistem pengkodean rekening yang relevan, pelaporan biaya yang terstruktur, standar kinerja yang terukur, serta adanya sistem penghargaan dan hukuman. Dengan implementasi yang efektif, akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya menjadi laporan keuangan, tetapi juga instrumen strategis dalam mengendalikan biaya secara efisien dan menilai kinerja manajerial secara objektif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah artikel yang dianalisis dalam Systematic Literature Review (SLR) terbatas pada 20 publikasi dari tahun 2020–2024, sehingga hasil kajian mungkin belum mencakup seluruh perspektif dan konteks industri yang relevan. Kedua, pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif berbasis literatur, tanpa didukung data empiris dari praktik langsung di lapangan. Hal ini membatasi validitas temuan dalam konteks aplikasi nyata. Untuk penyempurnaan riset di masa mendatang, disarankan agar penelitian dilakukan dengan pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun campuran, untuk menguji secara langsung efektivitas akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja. Perluasan jumlah artikel dan keragaman sektor juga diharapkan dapat memperkaya hasil dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, G., Putri, A. R. D., Cindiana, W., & Muhaimin, M. M. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Ud. Trubus Baru. *Msj: Majority Science Journal*, 1(3), 87–93.
<https://doi.org/10.61942/Msj.V1i3.28>.
- Aliu, S. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja. *Jurnal Emba*, 1(3), 160–168.
<https://doi.org/10.35794/Emba.1.3.2013.1654>.
- Angelique Tumewan, T., T Gerungai, N. Y., & Pangemanan, S. S. (2022). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Dealer Mitsubishi Beta-Berlian Manado Evaluation Of The Implementation Of Liability Accounting As A Cost Control Tool At Mitsubishi Beta-Berlian Dealer Manado. *Jurnal Lppm Bidang Ekososbudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(1), 205–212.

- Da Lopez, P. A., Alexander, S. W., & Latjandu, L. D. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Hotel Sutanraja Amurang. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 16(4), 312–322.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/V3/Index.php/Gc/Article/View/36815/34221>
- Djuarni, W., & Indawati. (2024). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Pusat Biaya (Studi Kasus Pada Klinik Ash-Shiddiq Ciwalen 2019-2023). *Jsma (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*, 16(2), 242–257.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37151/jsma.v16i2.205>.
- Doda, I. M., Manossoh, H., & Maradesa, D. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Di Rumah Sakit Hermana Lembean. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 18(4), 291–301.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/Index.php/Gc/Article/View/53200>.
- Jusmani, & Mursalin. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi Dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 1.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i1.4335>.
- Kadek, N., Wandari, H. A., Sujana, E., Ekonomi, A. J., & Akuntansi, D. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Rsud Kab Buleleng. In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha (Vol. 12)*.
- Livi Wewengkang, M., Ilat, V., & Kalalo, M. Y. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Surya Mustika Nusantara (Regional Indonesia Timur). *Jurnal Lppm Bidang Ekososbudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(2), 1069–1078.
<https://core.ac.uk/download/pdf/554042882.pdf>.
- Manap, A., Zainuddin, Lubis, A., Ukur Br Ginting, R., Hawari, Y., & Suyadi. (2024). Workshop Penerapan Akuntansi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Pt Ligna Di Kabupaten Bogor. *Communnity Development Journal*, 5(2), 3047–3053.
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/Index.php/Cdj/Article/View/26774>.
- Putri, A. N., Azis, I., & Rahman, K. G. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Teknologi Informasi Atas Pengendalian Biaya Pada Pdam Tirta Jeneberang Kabupaten Gowa. *Malomo: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1, 139–147. <https://ejournal.nobel.ac.id/Index.php/Malomo/Article/View/3615/1835>.

- Rachmawati, T. D., Cahyono, D., & Nastiti, A. S. (2021). Systematic Literature Review : Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Koperasi Di Indonesia. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 11(1), 40-54. <https://doi.org/10.37932/J.E.V11i1.265>.
- Ramadhan, R. P., Sondakh, J., & Mintalangi, S. (2021). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt Delta Pasific Indotuna Bitung. *Jurnal Lppm Bidang Ekososbudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 5(1), 120-130.
- Rosa Maria Bawang, Henrikus Herdi, & Yoseph Darius Purnama Rangga. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 123-133. <https://doi.org/10.58192/Populer.V2i3.1198>.
- Rosyidah, L., & Trisnarningsih, S. (2025). The Role Of Responsibility Accounting In Cost Control In Some Sectors: Literature Review. *International Journal Of Economics*, 2(1), 12. <https://doi.org/10.61132/Ijema.V>.
- Rumengan, G. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Di Hotel Quality Manado. *Jurnal Emba*, 1(3), 1175-1184. <https://doi.org/10.35794/Emba.1.3.2013.2363>.
- Salesti, J., & Saputra, O. (2022). Sebagai Alat Pengendalian Biaya Implementation Of Responsibility Accounting With Budget As Cost Control Tool At Pt Inspektindo Sinergi Persada. *Measurement : Jurnal Akuntansi*, 16(1), 61-69. <https://doi.org/10.33373/Mja.V16i1.4212>.
- Samadhinata, I. M. D., & Purnamawati, I. G. A. (2020). Analisis Pengendalian Biaya Produksi Pada Perusahaan Manufaktur Melalui Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban. *Jimat: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 11(3), 2614-1930. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/26425> <https://doi.org/10.23887/jimat.V11i3.26425>.
- Sharon, E., & Mintalangi, S. S. E. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Pln) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal Emba*, 9(1), 1046-1057. <https://doi.org/10.35794/Emba.V9i1.32683>.
- Teruna, A. Y., & Noor, M. Y. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya. *Cross-Border*, 4(2), 780-795. <https://journal.laisambas.ac.id/index.php/Cross-Border/article/view/1001>.

- Tokan, M. G. M., & Dince, M. N. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Anggaran Dana Bantuan Sosial Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Sikka. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(3), 955–966.
- Torina, E. G., Susanti, N., & Hidayah, N. R. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. *Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10, 89–98.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.V10is1.1999>.
- Triandini, E., Jayanatha, S., Indrawan, A., Putra, G. W., & Iswara, B. (2019). Metode Systematic Literature Review Untuk Identifikasi Platform Dan Metode Pengembangan Sistem Informasi Di Indonesia. *Indonesian Journal Of Information Systems (Ijis)*, 1(2), 63.
<https://doi.org/10.24002/ijis.V1i2.1916>.
- Trisnaningsih, S., & Estiningrum, S. (2024). Implementation Of Responsibility Accounting System Towards Cost Control And Cost Center Performance. *Formosa Journal Of Multidisciplinary Research*, 3(4), 1149–1158.
<https://doi.org/10.55927/fjmr.V3i4.8986>.
- Urifah, K., Hidayati, K., & Rosyafah, S. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Penilaian Kinerja (Studi Kasus Pada Pt. Sumber Aulia Sidoarjo). *Uaj: Ubhara Accounting Journal*, 1(2), 384–390.