

## Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Divisi Umum PT. Bank Sulutgo

Patrick Samuel Sondey<sup>1</sup>, Treesje Runtu<sup>2</sup>, I Gede Suwetja<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received July 28, 2024  
Revised July 28, 2024  
Accepted July 31, 2024

#### Kata Kunci:

Akuntansi  
Pertanggungjawaban,  
Penilaian Kinerja,  
Pusat Biaya.

#### Keywords:

*Responsibility Accounting,  
Performance Assessment,  
Cost Center.*

### ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah bentuk akuntansi yang khusus untuk digunakan dalam mengevaluasi kinerja keuangan dari pada perusahaan, memungkinkan setiap manajer membuat rencana keuangan, memberikan laporan kerja yang tepat waktu, dan menilai hasil aktual dan terencana. Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk mengetahui akan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengevaluasi kerja PT. Bank SulutGo. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sebagai bagian dari penelitian ini, dilakukan evaluasi kinerja yang dinilai memuaskan. Terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu berkaitan dengan sistem penghargaan dan hukuman untuk peningkatann kerja perusahaan dan memotivasi karyawan supaya melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan hasil dari pada penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, menghimbau bagi perusahaan untuk terus memperhatikan dan menjaga pelaporan pertanggungjawaban dan proses akuntansi pertanggungjawaban, serta menjaga sistem penghargaan dan hukuman yang ada pada perusahaan untuk memastikan agar perusahaan tetap bertahan dengan baik.

### ABSTRACT

*Responsibility accounting is a form of accounting specifically for use in evaluating the financial performance of a company, enabling each manager to make financial plans, provide timely work reports, and assess actual and planned results. The aim of this research is to find out the application of responsibility accounting in evaluating the work of PT. Bank SulutGo. The type of research used in this research is descriptive qualitative research. As part of this research, a performance evaluation was carried out which was deemed satisfactory. Related to responsibility accounting, which is related to the system of rewards and punishments to improve the company's work and motivate employees to do their best for the company. Based on the results of the research and discussions that have been carried out, we urge companies to continue to pay attention to and maintain accountability reporting and the accountability accounting process, as well as maintain the reward and punishment system that exists in the company to ensure that the company continues to survive well.*

This is an open access article under the [CC-BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



***Corresponding Author:***

Patrick Samuel Sondey  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi,  
Manado, Indonesia  
Email: patricksondey2001@gmail.com

---

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam era persaingan bebas dan globalisasi yang semakin berkembang, dunia bisnis mengalami pertumbuhan pesat, didorong oleh kemajuan teknologi yang semakin canggih. Dalam hal ini, manajemen organisasi, yang merupakan kelompok orang yang bersatu dalam mencapai suatu tujuan bersama, bertanggung jawab dalam merencanakan pengaturan keuangan dan sumber daya organisasi dalam melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan. Hal ini memastikan bahwa perusahaan, sebagai entitas yang dijalankan dan diatur oleh individu dengan keahlian dan keterampilan tertentu, untuk tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Maka dari itu, setiap perusahaan akan mencapai tujuannya.

Peran akuntansi menjadi semakin penting terutama dalam pengumpulan dan pengolahan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh penggunanya. Akuntansi adalah suatu sistem yang mengatur data keuangan dan menyediakan informasi yang diperlukan. Akuntansi akuntabilitas melibatkan proses pengumpulan, pencatatan, dan penyajian laporan keuangan yang membantu manajemen dalam memperoleh sebuah informasi tentang pendapatan dan biaya. Sistem dari pada akuntansi pertanggungjawaban disesuaikan dalam karakteristik dan aktivitas suatu perusahaan, dengan tujuan agar setiap unit organisasi bertanggung jawab atas hasil aktivitasnya. Hal ini memungkinkan pemilik usaha memperoleh informasi yang dibutuhkannya melalui proses pencatatan dan pencatatan transaksi keuangan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk akuntansi khusus yang digunakan dalam pengevaluasian kerja keuangan bidang bisnis dalam membuat setiap manajer berkontribusi dalam proses penyusunan rancangan finansial untuk memberikan laporan kerja yang tepat waktu [1]. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, unit-unit dalam sebuah organisasi terbagi atas beberapa pusat-pusat pertanggungjawaban. Konsep dari Akuntansi Manajemen, yang meliputi identifikasi, analisis, penyusunan, pengukuran, dan akumulasi, digunakan dari pada manajemen untuk membuat perencanaan dan mengevaluasi entitas dan memastikan penggunaan sumber daya yang bertanggung jawab. Maka dari itu, pengembangan sumber daya menjadi lebih berkualitas akan sangat penting untuk perusahaan. Dan dengan manajemen sumber daya yang baik, karyawan diharapkan dapat melakukan tugas dengan tanggung jawab dan sesuai dengan pekerjaannya.

Akuntansi manajemen merupakan suatu alat penting dalam pengendalian manajemen. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno , Untuk meningkatkan mutu berbagai keputusan, mengurangi beban manajemen puncak, dan memanfaatkan pendelegasian wewenang, maka pengembangan inovasi dan kreativitas dapat dioptimalkan [2]. Laporan pertanggungjawaban harus mampu menunjukkan ketidakmampuan dari setiap komponen yang ada, sehingga tindakan perbaikan dapat dilaksanakan jika ditemukannya suatu keadaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam hal penelitian ini, mengingatkan perusahaan ini yang semakin besar dan berkembang yang berarti di dalamnya ada pusat pertanggungjawaban, maka dari itu diperlukannya akuntansi pertanggungjawaban

dalam menilai kerja pusat biaya pada perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan dengan hasil uraian di atas akuntansi pertanggungjawaban membuat landasan agar terciptanya suatu sistem yang penilaian kerjanya pada pusat biaya yang juga berarti proses dalam pengendalian dan penilaian prestasi juga terikat pada setiap langkah perusahaan.

## **2. METODE**

### **2.1 Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif deskriptif. Dengan menggunakan metode penelitian ini bertujuan agar dapat memberikan gambaran dan menguraikan tentang Peran dari Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Divisi Umum PT. Bank SulutGo.

### **2.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data yang akan diperoleh merupakan data yang berkaitan dengan peranan akuntansi pertanggungjawaban berupa visi dan misi, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan wewenang serta tanggungjawab karyawan dalam perusahaan. Adapun data lain yang akan diambil berupa laporan pertanggungjawaban biaya tahun 2023 yang berkaitan dengan penelitian yang akan diteliti. Sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu data primer.

### **2.3 Metode dan Proses Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode ini mencakup penjabaran mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja dari pusat biaya. Proses analisis dimulai dengan mengumpulkan, mengorganisir, menyajikan, dan menganalisis data untuk memberikan gambaran yang terstruktur dan jelas tentang kondisi atau fenomena tertentu, sehingga memungkinkan penarikan pemahaman dan kesimpulan. Selain itu, proses analisis data melibatkan penerapan sistem atau metode pembahasan yang mengikuti tahapan penelitian yang relevan dengan isu yang sedang diteliti. Ada tahapan yang akan dilakukan dalam proses analisis data, yaitu:

1. Mengetahui dan mempelajari struktur organisasi, tugas dan tanggungjawab serta visi dan misi pada PT. Bank SulutGo
2. Menganalisis teori yang ada dengan data yang diterima dari objek mengenai evaluasi kinerja.
3. Menjelaskan cara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam proses menilai kinerja manajer.
4. Mengidentifikasi fungsi akuntansi pertanggungjawaban di objek telah menerapkan dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Membahas bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat meningkatkan kinerja di PT. Bank SulutGo.
6. Mendeskripsikan cara-cara bagaimana kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui akuntansi pertanggungjawaban.
7. Menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi berdasarkan analisis terhadap evaluasi kinerja manajer.

## **2.4 Landasan Teori**

### **2.4.1 Akuntansi Manajemen**

Menurut Mulyadi, akuntansi manajemen merupakan jenis akuntansi yang memanfaatkan informasi keuangan dalam memenuhi kebutuhan manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Dengan demikian, akuntansi manajemen digunakan oleh pihak internal perusahaan untuk mengambil keputusan guna mencapai tujuan perusahaan melalui perencanaan, organisasi, arahan, dan pengendalian [3].

### **2.4.2 Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu konsep dalam akman yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban. Konsep ini berfokus pada pemberian informasi untuk kepentingan di dalam internal perusahaan serta penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengelola tugas-tugas di bawah pengawasannya. Mulyadi menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem akuntansi yang mengumpulkan dan memberikan laporan biaya serta pendapatan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban, dengan tujuan untuk mengidentifikasi individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab atas perbedaan antara biaya dan pendapatan yang telah dianggarkan [4]. Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban ialah agar supaya setiap unit dalam organisasi dapat memberikan pertanggungjawaban hasil kegiatan dari unit yang berada di bawah pengawasannya [5].

### **2.4.3 Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Sujarweni, pusat pertanggungjawaban merupakan sebuah unit organisasi dalam perusahaan dan memiliki seorang pimpinan yang dapat bertanggung jawab atas aktivitasnya. Dengan demikian, pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang bertanggung jawab atas kegiatan yang menghasilkan biaya, pendapatan, dan investasi [6]. Menurut Cikana dalam penelitiannya mengatakan bahwa setiap perusahaan selalu ada penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang dapat bertanggung jawab yang nantinya melaksanakan dengan menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada [7]. Terdapat 4 jenis dalam pusat pertanggungjawaban yaitu:

1. Pusat Laba
2. Pusat Pendapatan
3. Pusat Investasi
4. Pusat Biaya

### **2.4.4 Sistem Penilaian Kinerja**

Menurut Darodjat, sistem penilaian kinerja adalah suatu sistem formal yang mendukung keberhasilan suatu organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Pemberian Reward dan Punishment dapat memengaruhi tingkat kinerja pegawai. Reward diberikan dengan harapan bahwa dengan memberikan imbalan atas hasil pekerjaan, pegawai akan bekerja lebih efektif [8]. Menurut Kadarsiman indikator reward meliputi promosi, penghargaan, upah, gaji, insentif, dan tunjangan [9]. Menurut kutipan tersebut, Punishment adalah ancaman yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang melanggar, memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang ada, serta memberikan pelajaran kepada pelanggar. [10].

### **3. HASIL DAN ULASAN**

#### **3.1 Struktur Organisasi**

Dalam hasil wawancara yang telah dilaksanakan, struktur organisasi PT. Bank SulutGo menggambarkan secara jelas akan wewenang, tanggungjawab, dan kewajiban. Dengan adanya struktur organisasi yang dikatakan baik dan memadai, pembagian batasan antara wewenang dan tanggungjawab menjadi jelas, sehingga setiap karyawan memiliki wewenang dan tanggungjawab yang terdefinisi. Setiap tugas dan tanggungjawab tersebut telah dijelaskan dalam job deskripsi masing-masing karyawan. PT. Bank SulutGo telah mempunyai struktur organisasi yang sangat baik, yang tercermin dalam pembagian tanggungjawab pada tingkatan manajemen dan deskripsi yang jelas dalam hubungan kerjasama antar divisi perusahaan.

#### **3.2 Penyusunan Anggaran**

Anggaran merupakan alat manajemen dan pengendalian. Anggaran tersebut digunakan oleh perusahaan untuk dilakukannya penilaian kinerja masing-masing manajer di pusat pertanggungjawaban sebagai dasar bagi perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja para manajer. Berdasarkan wawancara yang dilakukan untuk proses penganggaran di PT. Bank SulutGo dilaksanakan setiap tahun dan di sesuaikan dengan rencana bisnis dari perusahaan. Tujuan penganggaran adalah membantu manajer dalam menentukan jumlah dana yang dibutuhkan untuk keperluan atau aktivitas perusahaan, baik yang ada di dalam perusahaan maupun di luar dari perusahaan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam penggunaan dana perusahaan.

#### **3.3 Penggolongan Biaya**

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, manajer akuntansi terlibat dalam penyusunan anggaran dan biaya. Sehingga dalam proses menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di perlukan pemisahan biaya yaitu biaya yang terkendali dan biaya yang tak terkendali. Dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban adalah pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tak dapat dikendalikan, di mana kinerja manajer pusat yang bertanggung jawab dievaluasi. Dalam penggolongan biaya PT. Bank SulutGo tahun 2023 sudah di lakukan dengan baik, dan dalam wawancara yang dilakukan bahwa semua biaya yang ada terkendali dengan baik dan tidak ada biaya yang tidak terkendali di karenakan realisasi biaya yang ada harus mengacu pada anggaran yang ada dan tidak bisa realisasi melebihi dari pada anggaran yang sudah ditetapkan.

#### **3.4 Laporan Pertanggungjawaban**

Berdasarkan laporan biaya untuk divisi umum PT. Bank SulutGo tahun 2023, biaya perlengkapan kantor yang dianggarkan sebesar Rp. 1.700.271.442 sama persis dengan biaya yang terealisasi sebesar Rp. 1.700.271.442, sehingga tidak ditemukan adanya penyimpangan. Dengan total anggaran tahun 2023 untuk divisi umum sebesar Rp. 1.700.271.442 yang juga terealisasi sebesar Rp. 1.700.271.442, laporan pertanggungjawaban pusat biaya pada divisi ini dapat dikatakan sudah baik. Laporan tersebut mencakup anggaran biaya, biaya yang terealisasi, dan penyimpangan. Kesimpulannya, penilaian kinerja pusat biaya di divisi umum PT. Bank SulutGo sudah sangat baik, karena anggaran biayanya sudah tepat dan sesuai dengan realisasi biaya yang telah direncanakan perusahaan, sehingga tidak ada penyimpangan yang terdeteksi.

### 3.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja itu dapat dibuat untuk mengevaluasi kinerja dengan memakai indikator anggaran sebagai alat untuk membandingkan realisasi dengan anggaran. Dengan adanya perbandingan biaya yang sebenarnya dengan biaya anggaran dalam laporan keuangan, maka akan menemukan perbedaan atau selisih dari biaya tersebut. Akan tetapi tidak dengan PT. Bank SulutGo yang tidak ditemukan satupun dari mereka karena hasil yang ada antara realisasi dan anggaran. PT. Bank SulutGo sudah melakukan sistem penghargaan dan juga hukuman yang ketat dalam kinerja manajer pusat biaya. Maka dari itu, ketika manajer dan karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik, perusahaan memberikan reward atau penghargaan. Bank SulutGo memberikan bonus kepada karyawan yang akan pensiun, reward atau bonusnya berupa premi asuransi yang ditetapkan dengan keputusan dewan direksi. Tetapi sebaliknya, jika manajer dan karyawan yang melakukan tugasnya dengan penuh kelalaian maka juga akan diberikan hukuman oleh perusahaan. Bank SulutGo mempunyai tiga tingkatan dalam dilakukannya hukuman atau *punishment*: SP1, SP2, SP3. Namun, diharapkan agar semua karyawan dan manajer dalam suatu perusahaan dapat terus meningkatkan dan mengoptimalkan layanan serta hasil kerja mereka.

### 3.6 Pembahasan

#### 3.6.1 Peran Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Bank SulutGo

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tentunya bisa dianggap tepat jika sudah memenuhi akan setiap syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Diukur dari persyaratan yang pertama, yaitu struktur organisasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank SulutGo telah terperinci dan tegas dalam menetapkan setiap tugas dan tanggung jawab yang ada. Struktur organisasi di PT. Bank SulutGo menggunakan sistem organisasi garis, di mana bagan organisasi menunjukkan adanya kesatuan komando dengan pemimpin yang berada di tangan satu orang. Struktur organisasi yang sudah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban ialah yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan dan membedakan dengan jelas setiap tugas dan tanggung jawab di setiap bagian.

2. Syarat yang kedua adalah anggaran.

Dalam wawancara yang telah dilakukan dengan informan, disebutkan bahwa PT. Bank SulutGo melakukan penyusunan anggaran setiap tahun. Pendekatan Bottom-up digunakan dalam penganggaran, di mana proses pembuatan perencanaan anggaran didasarkan pada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran dimulai dari divisi perencanaan cabang dan cabang pembantu, diikuti dengan penetapan pedoman dan tujuan perusahaan oleh manajer. Berdasarkan dengan tujuan operasional tersebut, maka pimpinan dan bawahannya menyusun rancangan anggaran yang diperlukan dalam kegiatan operasional. Setelah rencana anggaran disusun dan dianggarkan, usulan tersebut kemudian diajukan kepada pimpinan. Dengan cara ini, PT. Bank SulutGo telah menetapkan anggaran untuk merencanakan aktivitas perusahaan.

3. Syarat yang ketiga, yaitu penggolongan biaya

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Bank SulutGo menunjukkan bahwa semua biaya terkendali. Dikarenakan realisasi biaya harus mengacu pada anggaran yang telah ditetapkan. Karena tidak bisa realisasi melebihi anggaran yang sudah ditetapkan. Maka dalam penggolongan biaya, PT. Bank SulutGo menunjukkan semua biaya yang ada sudah terkendali.

4. Syarat yang keempat, adalah laporan pertanggungjawaban

PT. Bank SulutGo dalam syarat ini merupakan kinerja manajer pusat biaya pada divisi umum dan telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Dan hasil yang ada tidak terjadinya penyimpanan anggaran dalam rancangan anggaran dan biaya yang terealisasi. Artinya dalam laporan pertanggungjawaban biaya yang ada dan realisasinya harus sama.

Dalam penelitian ini, terdapat evaluasi kinerja yang cukup memadai. Terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban yang terkait dengan sistem reward dan juga punishment, tujuannya adalah untuk meningkatkan dari kinerja perusahaan dalam memotivasi karyawan agar supaya dapat memberikan kinerja yang terbaik kepada perusahaan. Dan dengan adanya penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada karyawan, diharapkan dapat mendorong mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Pemberian penghargaan (*reward*) kepada karyawan akan berdampak positif pada motivasi kerja mereka, membuat mereka lebih bersemangat dan efektif. Namun, penting untuk memahami bahwa sistem pemberian reward kepada karyawan tidak bisa diberikan begitu saja kepada semua karyawan. Sedangkan, hukuman (*punishment*) cenderung tidak disukai oleh para karyawan. Hukuman diberikan agar jika ada karyawan yang di dapati melakukan kesalahan, mereka akan merasa efek jera dan diharapkan dapat untuk memperbaiki atau tidak melakukan kembali kesalahan yang pernah dilakukan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan dapat lebih konsisten dalam melakukan pekerjaan dan melakukan evaluasi untuk pencapaian kinerja yang maksimal. Dengan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank SulutGo, kinerja perusahaan dapat dikategorikan mengalami peningkatan. Dan dapat disimpulkan, akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan pada PT. Bank SulutGo dapat membantu untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan kinerja akuntansi pertanggungjawaban, peranannya pun dalam PT. Bank SulutGo memberikan hasil yang positif dan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan. Keberadaan akuntansi pertanggungjawaban memastikan organisasi sehari-hari terstruktur dengan baik dan meningkatkan kinerja perusahaan. Struktur organisasi, penganggaran, pengelompokan biaya, dan laporan pertanggungjawaban memungkinkan fokus pada tujuan perusahaan. Dari laporan pertanggungjawaban, terlihat bahwa tidak terjadinya penyimpangan anggaran antara rancangan dan biaya aktual. Menandakan dalam mengevaluasi kinerja, ini merupakan dampak yang positif bagi manajer pusat biaya. Dalam penilaian kinerja yang efektif dilakukan dengan menerapkan sistem penghargaan dan hukuman, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan prestasi perusahaan.

## REFERENSI

- [1] Simamora. 2012. Akuntansi Manajemen. Edisi Ketiga. Star Gate Publisher Duri, Riau.
- [2] Soekarno, 2002. Sistem Pengendalian Manajemen : Suatu Pendekatan Praktis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [3] Mulyadi. 2016. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa. Edisi 3.
- [4] Sumual, J. R., Alexander, S. W., & Rondonuwu, S. (2018). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Evaluasi Kinerja Manajemen Terhadap Klaim Bpjs Di Rumah Sakit Pancaran Kasih Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(03)
- [5] Riantono, I. E. (2021, september 14). Retrieved from Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja (Part 1)
- [6] Sujarweni, V Wiratna. (2015). *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Pustaka Baru Press. Yogyakarta.
- [7] Cikana,Wanda. 2018. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengendalian Biaya Pada (UD. Basmalah Jarit Candipuro Lumajang). Program Studi Akuntansi. Sekolah Tinggi Ilmu Akuntansi
- [8] Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat. PT Refika Aditama. Bandung.
- [9] Kadarisman. 2012. Manajemen Kompensasi. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [10] Suamitra, I. G. N. P. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Dwi Karya (Cstyle Indonesia)* (Doctoral Dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar).