

**Pengaruh Struktur Organisasi, Perencanaan Anggaran,
Pelaksanaan Anggaran dan Sistem Pelaporan Biaya Terhadap
Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Akuntansi**

Oleh :

MUHAMMAD DANY WAHYU ARDANA

NPM : 22201082084



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI BISNIS
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
2026**

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PERENCANAAN ANGGARAN,
PELAKSANAAN ANGGARAN DAN SISTEM PELAPORAN BIAYA
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. PLN (PERSERO) UP3
MALANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Akuntansi

Oleh :

MUHAMMAD DANY WAHYU ARDANA

22201082084

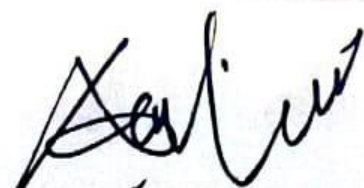


Tanggal di setujui :

Senin, 11 Mei 2026

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Afifudin, SE., M.SA., Ak.



Arista Fauzi Kartika Sari, S.Pd., M.SA.



SKRIPSI

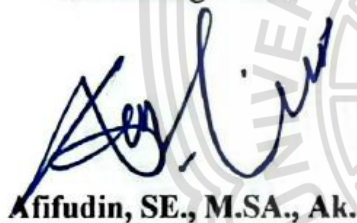
**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, PERENCANAAN ANGGARAN,
PELAKSANAAN ANGGARAN DAN SISTEM PELAPORAN BIAYA
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. PLN (PERSERO) UP3
MALANG**

MUHAMMAD DANY WAHYU ARDANA
NPM. 22201082084

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Senin, 11 Mei 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Afifudin, SE., M.SA., Ak.

Pembimbing Pendamping



Arista Fauzi Kartika Sari, S.Pd., M.SA.

Anggota Dewan Penguji Lain



Dyah Arini, SE., M.Si., Ak.

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:

SARJANA AKUNTANSI

Pada Hari/tanggal : Senin, 11 Mei 2026



Dekan



Afifudin, SE., M.SA., Ak

Ketua Jurusan



Dr. Dwiyani Sudaryanti, SE., M.Si., Ak

Menindaklanjuti surat Saudara No. 32/B41/U.08/D/G.46/I/2026 tanggal 06 Januari 2026 perihal Permohonan Penelitian Skripsi, maka dengan ini diberitahukan bahwa kami mengijinkan Mahasiswa Saudara atas nama:

NO	NAMA	NIM	PROGRAM STUDI
1.	Muhammad Dany Wahyu Ardana	22201082084	Keuangan

Untuk melaksanakan kegiatan Penelitian di PT PLN (Persero) UID Jatim UP3 Malang, Jl Jenderal Basuki Rahmat No. 100 Klojen Kota Malang, dengan pembimbing *Team Leader* Keuangan dan Akuntansi. Pelaksanaan mulai tanggal Januari 2026 - Februari 2026.

Adapun untuk data-data yang diperlukan maka PLN hanya memberikan data yang Tidak Bersifat Rahasia, sesuai ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

MANAGER UNIT PELAKSANA
PELAYANAN PELANGGAN MALANG,



AGUNG WIBOWO

DERAL BASUKI RAHMAT NO.100, KLOJEN, KEC. KLOJEN, KOTA MALANG, JAWA TIMUR

TA IRINE PUSPITASARI/29 Januari 2026 18:01:33/cetakan ke - 2

DAFTAR RIWAYAT HIDUP**Data Pribadi**

Nama : Muhammad Dany Wahyu Ardana
Nomor Pokok Mahasiswa : 22201082084
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, tanggal lahir : Malang, 03 Maret 2004
Agama : Islam
Alamat Tinggal : Perum Tirtasari Jl. Nil No. 35, Kel. Sitirejo,
Kec. Wagir, Kab. Malang
Email : dannywa334@gmail.com
No. Telepon : 0895-2327-5370

Riwayat Pendidikan

2010-2016 : SDN Model Kota Malang

2016-2019 : SMPN 8 Kota Malang

2019-2022 : SMAN 5 Kota Malang

2022-2026 : Universitas Islam Malang

Pengalaman Magang

1. Relawan Pajak - KPP Pratama Malang Selatan (2025)
2. Finance & Accounting Internship – PT. Aufson Inspirasi Resolusi (2026)

Pengalaman Organisasi

1. Ketua Divisi Digital Marketing – SME FEB UNISMA (2023)
2. Direktur Business & Marketing – IFL Chapter Malang (2024)

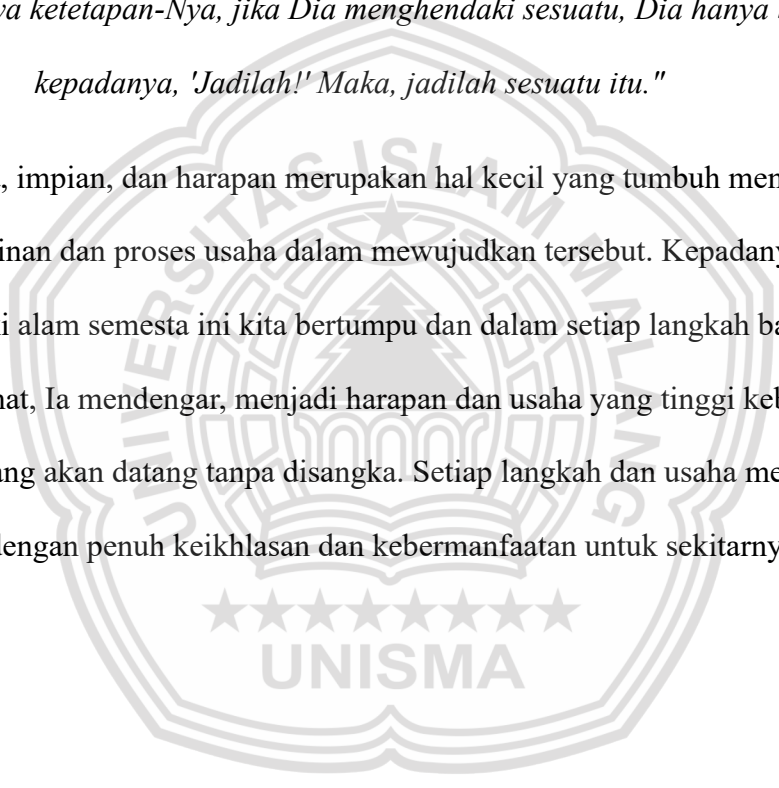
MOTTO

إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ

(Q.S. Yasin: 82)

"Sesungguhnya ketetapan-Nya, jika Dia menghendaki sesuatu, Dia hanya berkata kepadanya, 'Jadilah!' Maka, jadilah sesuatu itu."

Setiap doa, impian, dan harapan merupakan hal kecil yang tumbuh menjadi sebuah keinginan dan proses usaha dalam mewujudkan tersebut. Kepada-Nya yang memiliki alam semesta ini kita bertumpu dan dalam setiap langkah bahwa Ia tahu, Ia melihat, Ia mendengar, menjadi harapan dan usaha yang tinggi kebaikan-kebaikan yang akan datang tanpa disangka. Setiap langkah dan usaha menjadi ibadah dengan penuh keikhlasan dan kebermanfaatan untuk sekitarnya.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, Puji syukur kepada Allah SWT. atas limpahan rahmat dan rezeki yang tak pernah berhenti, Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia menuju jalan ilmu pengetahuan. Rasa syukur yang tak pernah berhenti dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi untuk memperoleh gelar sarjana.

KELUARGA

Kepada Ayah Wahyudi Sulistono, Ibu Endah Herawati, Kakak Nabila Wahyu Apsarini, Adik Nadia Wahyu Araminta, melalui karya penelitian ini sebagai wujud bakti dan kesungguhan saya dalam menimba ilmu hingga mendapat gelar sarjana ini. Terimakasih atas setiap tetes keringat, setiap nasihat. Pengorbanan dan usaha menjadi tekad saya untuk dapat menyelesaikan studi ini dengan baik. Semoga ilmu yang diperoleh melalui perjalanan ini dapat membawa manfaat, menjadi amal kebaikan, serta menghadirkan keberkahan bagi keluarga, masyarakat, dan menjadi jalan untuk meraih ridha Allah SWT.

DOSEN PEMBIMBING

Dengan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dosen Pembimbing I dan II atas segala bimbingan, arahan, motivasi, serta ilmu yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Kesabaran dan waktu yang telah diluangkan menjadi pengalaman dan pembelajaran yang sangat berharga bagi penulis.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini secara optimal sesuai waktu yang telah ditetapkan. Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Struktur Organisasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Sistem Pelaporan Biaya Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang”**. Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Malang.

Dalam proses penyelesaian studi dan penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Malang, Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd, Ph.D atas kesempatan, waktu dan izin yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi di Universitas Islam Malang.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, Bapak Afifudin, SE., M.SA., Ak atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi pada Program studi sarjana (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

3. Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, Ibu Dr. Dwiyani Sudaryanti, SE., M.Si., Atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh studi pada program studi akuntansi dengan seluruh arahannya selama ini.
4. Bapak Afifudin, SE., M.SA., Ak selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau untuk membimbing dan memberi kritik saran serta arahan kepada penulis selama penulisan skripsi ini.
5. Ibu Arista Fauzi Kartika Sari, S.Pd., M.SA selaku Dosen Pembimbing II yang memberikan ilmu baru, motivasi dan memberi arahan serta kesabaran yang tiada henti selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Afifudin, SE., M.SA., Ak, selaku Dosen Wali yang telah memberikan bantuan dan arahan selama penulis menempuh studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
7. Ibu Dyah Arini, S.E., M.Si., Ak. selaku Dosen Penguji yang telah bersedia menjadi penguji sidang skripsi dan memberikan banyak masukan untuk memperbaiki skripsi ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu dosen pengajar Program Studi Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu dan nasihat kepada penulis selama perkuliahan.

9. Seluruh Staf Administrasi, yang telah membantu penulis dalam surat menyurat (proses administrasi) selama menempuh studi pada Universitas Islam Malang.
10. Kepada keluarga penulis, yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, dan pengorbanan dari awal lahir di bumi ini tanpa ada rasa lelah dalam memberikan yang terbaik untuk perjalanan masa depan penulis.
11. Kepada Sintya, Isna, Naura, dan Erwin, terimakasih telah menemani dalam proses perkuliahan ini dari awal masuk hingga berada pada tahap ini paling akhir dalam penyelesaian pendidikan sarjana ini, terimakasih atas segala memori, kenangan, dukungan dalam perjalanan penulis sampai berad di titik ini.
12. Kepada Zaenal Abidin, Romero, Veda, Paundra Josan, Terimakasih telah menjadi teman hingga saat ini. Berbagai banyak cerita, keluhan, perjuangan yang kalian pahami sejak dari bangku SMA hingga sampai saat ini. Terimakasih telah menjadi tempat pulang disaat terpuruk dalam perjalanan ini. Semoga selalu mengusahakan dan berusaha yang terbaik untuk diri kita masing-masing dalam menggapai cita.
13. Kepada dr. Denny Indra Maulana, terimakasih telah menjadi dokter, dosen, teman dalam perjalan pengerjaan skripsi ini. Terimakasih atas dukungan dan ilmu yang diberikan dari awal pertama mulai mengerjakan skripsi hingga disaat ini. Terimakasih menjadi pihak

yang terbuka saat di masa semuanya hilang, doa dan kesuksesan selalu menyertaimu.

14. Kepada diri saya sendiri. Terimakasih telah berjuang sampai di tahap ini. Dari awal perjalanan yang tidak mudah dalam proses penerimaan, adaptasi, perkembangan, dan penyelesaian ini. Terimakasih selalu percaya bahwa jalan ini tidak pernah salah dan buruk jika dijalani dengan tetap semangat dan berusaha menggapai mimpi dalam perjalanan ini. Terimakasih telah menerima segala kekurangan, keterbatasan diri untuk terus belajar dan berkembang dimanapun tempatnya. Kesuksesan dan mimpimu akan terwujud.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna, mengingat keterbatasan kemampuan serta pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi sektor publik dan manajemen pemerintahan, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Penyusun,

Muhammad Dany Wahyu Ardana

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Malang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya beban usaha PT. PLN (Persero) yang mencapai Rp100 triliun pada kuartal I tahun 2023, serta margin laba bersih rata-rata yang hanya sebesar 1,85% selama satu dekade terakhir, sehingga pengendalian biaya yang efektif menjadi keharusan strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Malang dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Landasan teori yang digunakan adalah *Contingency Theory* dan *Responsibility Accounting Theory*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan aspek-aspek akuntansi pertanggungjawaban yang terstruktur dan konsisten merupakan faktor kunci dalam mendorong efisiensi dan efektivitas pengendalian biaya operasional perusahaan utilitas publik berskala besar.

Kata Kunci: Struktur Organisasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Sistem Pelaporan Biaya, Pengendalian Biaya, Akuntansi Pertanggungjawaban

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of organizational structure, budget planning, budget implementation, and cost reporting system on cost control at PT. PLN (Persero) Customer Service Implementing Unit (UP3) Malang. This research is motivated by the rising operational expenditure of PT. PLN (Persero), which reached IDR 100 trillion in the first quarter of 2023, and an average net profit margin of only 1.85% over the past decade, making effective cost control a strategic imperative. This study employs a quantitative approach with a causal research design. Data were collected through questionnaires distributed to employees of PT. PLN (Persero) UP3 Malang and analyzed using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The theoretical foundations applied are Contingency Theory and Responsibility Accounting Theory. The results indicate that organizational structure, budget planning, budget implementation, and cost reporting system—both partially and simultaneously—have a positive and significant effect on cost control at PT. PLN (Persero) UP3 Malang. These findings suggest that the structured and consistent application of responsibility accounting elements is a key factor in enhancing the efficiency and effectiveness of operational cost control in large-scale public utility companies.

Keywords: Organizational Structure, Budget Planning, Budget Implementation, Cost Reporting System, Cost Control, Responsibility Accounting

BAB I

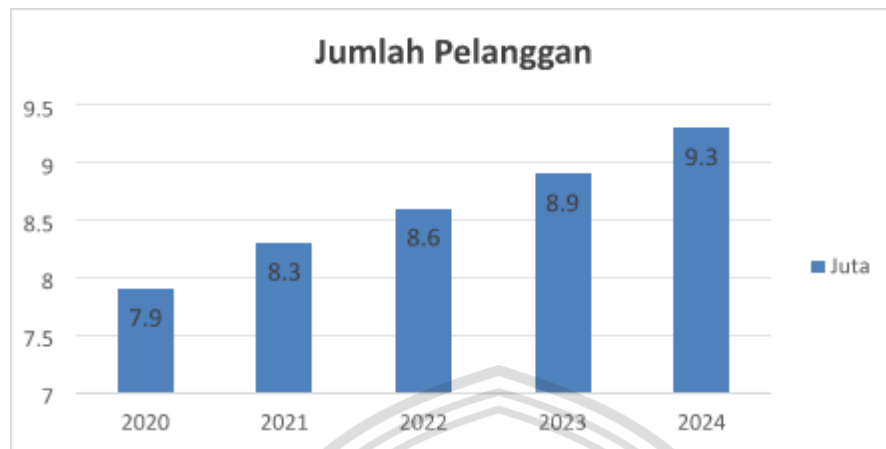
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengendalian biaya merupakan aspek penting dalam manajemen saat ini karena berfungsi dalam memastikan setiap aktivitas operasional organisasi berjalan secara efisien dan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pada era peningkatan kebutuhan energi listrik dan kompleksitas operasional perusahaan utilitas publik, pengendalian biaya menjadi isu strategis yang perlu mendapat perhatian serius. Berdasarkan (Perusahaan Listrik Negara, 2025) konsumsi listrik nasional mencapai lebih dari 300 TWh dengan jumlah pelanggan yang meningkat lebih dari 4% setiap tahun. Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap peningkatan biaya pemeliharaan jaringan, material operasional, serta beban pengeluaran yang harus dikelola secara efektif oleh setiap unit kerja.

Peningkatan kebutuhan listrik pada masyarakat terus meningkat selama 5 tahun berdasarkan jumlah Pelanggan. Hal tersebut mengacu pada gambar 1.1 yang menampilkan data statistik peningkatan listrik pada pelanggan per kelompok pelanggan. Dalam setiap tahunnya kebutuhan listrik akan terus meningkat untuk memenuhi kebutuhan secara menyeluruh karena listrik merupakan kebutuhan pokok bagi masyarakat.

Gambar 1.1 : Jumlah Pelanggan (2020-2024)



Sumber : (PT. PLN (Persero), 2024)

Pada tahun 2024 jumlah energi listrik terjual sebesar 306.219,42 GWh. Kelompok pelanggan industri mengkonsumsi 92.195,69 GWh (30,11%), rumah tangga 130.433,10 GWh (42,59%), bisnis 58.771,14 GWh (19,19%), dan lainnya (sosial, gedung pemerintah, penerangan jalan umum, dan T, C, L) 24.819,50 GWh (8,11%). Jumlah pelanggan pada akhir tahun 2024 sebesar 92.877.292 pelanggan meningkat 4,17% dari akhir tahun 2023 (PT. PLN (Persero), 2024).

Kemudian masalah yang dihadapi PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) terjadi karena kesalahan perencanaan di masa lalu, kebutuhan energi listrik meningkat jauh lebih pesat dibanding yang bisa disediakan oleh PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN). Akibatnya, terjadi pemadaman bergilir di mana-mana. Padahal hampir setengah daerah di Indonesia belum mendapatkan kesempatan mendapatkan listrik (PT. PLN (Persero), 2015).

Urgensi pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) semakin kuat apabila dilihat dari data laporan keuangan perusahaan. Berdasarkan laporan keuangan

PT. PLN (Persero) kuartal I tahun 2023, beban usaha perusahaan melonjak menjadi Rp100 triliun dari Rp84,59 triliun pada periode yang sama tahun 2022 (CNBC Indonesia, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pendapatan usaha PLN turut meningkat, pertumbuhan beban usaha yang tidak proporsional berpotensi menggerus efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan. Penelitian Hidayatullah et al., (2024) yang mengevaluasi kinerja keuangan PT. PLN (Persero) selama satu dekade (2013–2023) menemukan bahwa rata-rata margin laba bersih perusahaan hanya sebesar 1,85%, jauh di bawah rata-rata margin laba usaha sebesar 14,65%. Hal ini mengindikasikan bahwa beban biaya yang signifikan menjadi tantangan struktural yang terus berlanjut dalam menjaga profitabilitas bersih secara konsisten (Hidayatullah et al., 2024). Kondisi tersebut menegaskan bahwa pengendalian biaya yang sistematis dan terstruktur bukan sekadar kebutuhan manajerial, melainkan keharusan strategis bagi keberlangsungan operasional PLN sebagai perusahaan utilitas publik berskala nasional.

Fenomena yang terjadi dalam PT. PLN (Persero) semakin tingginya beban usaha dan biaya operasional yang berpengaruh pada kemampuan perusahaan dalam menjaga stabilitas kinerja keuangan agar tetap optimal dan selalu produktif sehingga diperlukan pengendalian biaya yang baik dengan menerapkan aspek-aspek dalam akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian sistem kontrol. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan yang baik dapat menciptakan pengelolaan biaya yang baik dan transparan.

Pengendalian biaya sangat penting bagi perusahaan karena biaya produksi merupakan unsur di dalam pembentukan harga pokok produksi yang akan dijadikan dasar dalam penentuan harga pokok penjualan produk yang dihasilkan. Dalam proses pengendalian biaya diperlukan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting sebagai sumber informasi guna untuk memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang (Nurjihan & Tiara, 2024).

Pengendalian biaya merupakan sebagai proses yang terstruktur untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang telah dianggarkan, menganalisis perbedaan yang muncul, serta melakukan tindakan perbaikan agar pemanfaatan sumber daya tetap berada dalam batas yang efisien (Hansen & Mowen, 2019). Dalam organisasi besar, pengendalian biaya tidak dapat beroperasi secara terpisah, melainkan sangat terkait dengan cara struktur organisasi dibangun, bagaimana anggaran disusun dan diimplementasikan, serta bagaimana sistem pelaporan biaya dirancang untuk mendukung keputusan yang diambil.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang digunakan untuk melaporkan bagaimana manajer tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban dapat mengatur pekerjaan yang berada langsung dibawah pengawasan dan tanggung jawabnya, Laporan yang dicantumkan berupa laporan pengawasan biaya dimana laporan ini membuat manajer sebagai penanggungjawab atas terjadinya biaya dapat menerangkan jika terjadi penyimpangan (Chalimi &

Syaifuloh, 2023). Menurut Nurjihan & Tiara (2024) akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagi pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab tersebut. Melalui akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya dapat dilaksanakan dengan cara melakukan perencanaan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. hal ini menunjukkan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban memberikan aspek penilaian utama dalam struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan sebagai pengendalian biaya dalam perusahaan.

Struktur Organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen (Mahmud et al., 2022). Di dalam struktur organisasi yang memadai, terlihat batasan-batasan wewenang dan pemberian tanggungjawab yang jelas untuk manajer, dimana anggaran yang disusun dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pusat pertanggungjawaban dan dapat dilakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh setiap manajer pada tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban sehingga penyusunan anggaran serta pelaporan laporan perbandingan antara anggaran dengan realisasi dapat mencerminkan keefektivitasan pengendalian biaya oleh pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan yang bersangkutan. Hal ini

menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki wewenang dalam mengatur kebijakan dalam perusahaan guna mengatur dalam proses pengendalian biaya.

Perencanaan anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan biaya. Selain itu anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam melakukan pengendalian terhadap biaya. Perencanaan anggaran merupakan rencana kerja tiap-tiap organisasi yang disusun secara sistematis guna dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi (Chalimi & Syaifuloh, 2023). Perencanaan anggaran yang baik disusun secara partisipatif, dan didukung oleh sistem pelaporan yang baik akan memperkuat pengendalian biaya serta membantu perusahaan mencapai efisiensi operasional dan stabilitas keuangan.

Pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh manajemen bertujuan untuk menilai tanggungjawab tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan, melalui pengendalian atas investasi, biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang dihasilkan pada tiap-tiap departemen atau divisi (Mahmud et al., 2022). Dalam setiap pengendalian biaya diperlukan sebagai realisasi dari perencanaan anggaran yang dibuat menghasilkan tujuan yang sesuai dengan perencanaan anggaran.

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. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karna untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan dapat mengetahui setiap unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan juga menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien (Nisa & Subardjo, 2016). Sistem pelaporan biaya menjadi fokus yang penting, karena informasi yang akurat dan tepat waktu dari sistem pelaporan dapat memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang efektif dalam mengendalikan biaya.

PT. PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan sebagai penyedia utama tenaga listrik di Indonesia, bertanggung jawab atas seluruh rantai pasok energi listrik mulai dari pembangkitan, transmisi, hingga distribusi dan penjualan kepada masyarakat. Secara operasional, PT. PLN (Persero) mengelola jaringan listrik nasional yang mencakup lebih dari 200.000 km jalur transmisi dan distribusi, melayani sekitar 80 juta pelanggan di seluruh wilayah Indonesia, termasuk pulau-pulau terpencil melalui program elektrifikasi. Perusahaan ini terstruktur secara hierarkis dengan kantor pusat di Jakarta, didukung oleh unit-unit regional seperti Unit Induk Wilayah (UIW), Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), dan anak perusahaan seperti PT. PLN Batubara dan PT. Indonesia Power.

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Malang merupakan salah satu unit operasional utama di bawah naungan Unit Induk Wilayah (UIW) Distribusi Jawa Timur, yang bertanggung jawab atas

pengelolaan distribusi dan pelayanan tenaga listrik di wilayah Malang Raya dan sekitarnya. UP3 Malang mengelola jaringan distribusi listrik seluas lebih dari 10.000 km jalur tegangan menengah dan rendah, melayani sekitar 800.000 pelanggan rumah tangga, komersial, dan industri per akhir tahun 2022. Unit ini didukung oleh struktur organisasi yang terdiri dari berbagai divisi, seperti Divisi Teknik, Divisi Komersial, dan Divisi Keuangan, dengan total karyawan mencapai ribuan orang yang tersebar di gardu induk, kantor cabang, dan pos pelayanan.

Dalam pengendalian biaya, UP3 Malang memainkan peran penting sebagai puncak implementasi strategi manajemen biaya PLN, di mana faktor seperti struktur organisasi yang linier, perencanaan anggaran tahunan, pelaksanaan proyek pemeliharaan, dan sistem pelaporan berbasis digital menjadi penentu utama dalam mengendalikan biaya operasional yang mencapai miliaran rupiah setiap tahun. Struktur organisasi yang efektif dapat memfasilitasi alur kerja yang optimal untuk memastikan implementasi biaya standar sesuai dengan rencana perusahaan. Penelitian ini mengeksplorasi perencanaan dan pelaksanaan sebagai aspek utama dalam manajemen biaya. Sejauh mana perusahaan mampu merencanakan dan melaksanakan biaya standar dengan baik akan memengaruhi kesuksesan pengendalian biaya. Sistem pelaporan biaya juga menjadi fokus yang tidak kalah penting, karena informasi yang akurat dan tepat waktu dari sistem pelaporan dapat memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang efektif dalam mengendalikan biaya.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya berperan penting dalam pengendalian biaya. Menurut Mahmud et al., (2022) dan Ritonga et al., (2023) menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya. Namun, penelitian pada Chalimi & Syaifuloh (2023) menunjukkan terdapat ketidak konsistenan dalam hasil penelitiannya. Selain itu, penelitian pada PLN oleh Sharon & Mintalangi (2021) hanya bersifat deskriptif dan dilakukan pada Unit Induk Pembangunan (UIP), bukan pada level Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) yang memiliki karakteristik operasional dan beban biaya yang berbeda. Penelitian terdahulu banyak dilakukan pada perusahaan swasta, BUMD, atau BUMN, sehingga belum merepresentasikan kondisi PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Penelitian pada PLN sebelumnya belum menguji secara kuantitatif besaran pengaruh masing-masing variabel, sementara sebagian besar penelitian kuantitatif justru dilakukan pada sektor yang berbeda karakteristiknya. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan bukti empiris terbaru mengenai pengaruh struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya terhadap pengendalian biaya pada PT PLN (Persero) UP3 Malang, serta memberikan masukan praktis bagi peningkatan efektivitas pengendalian biaya di lingkungan PLN.

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan karena mengintegrasikan empat variabel akuntansi pertanggungjawaban dalam satu model analisis untuk

menguji pengaruhnya terhadap pengendalian biaya pada perusahaan utilitas publik. Selain itu, penelitian ini berfokus pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang, yang belum banyak diteliti, sehingga memberikan kontribusi empiris yang relevan terhadap pengembangan ilmu akuntansi manajemen. Dengan menggunakan referensi terbaru serta pendekatan yang terstruktur, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid.

Dari uraian tersebut dan observasi yang dilakukan peneliti, maka peneliti ingin mengkaji dan melakukan penelitian yang mendalam dengan mengajukan judul **“Pengaruh Struktur Organisasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Sistem Pelaporan Biaya Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang?
2. Apakah perencanaan anggaran berpengaruh terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang?
3. Apakah pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang?
4. Apakah sistem pelaporan biaya berpengaruh terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh struktur organisasi terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan anggaran pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem pelaporan biaya terhadap pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Akademis

Penelitian ini didasarkan pada *Contingency Theory* dan *Responsibility Accounting Theory* yang berfungsi memberikan bukti empiris bahwa efektivitas pengendalian biaya tidak hanya ditentukan oleh sistem akuntansi manajemen yang diterapkan, tetapi juga oleh kesesuaian antara struktur organisasi, proses

penganggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya dengan kondisi operasional perusahaan. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi dan studi empiris dalam mata kuliah Akuntansi Manajemen yang berkaitan dengan peningkatan pengendalian biaya.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini menjadi referensi selanjutnya untuk mencari lebih dalam mengenai pengendalian biaya dengan memperhatikan aspek akuntansi pertanggungjawaban yaitu, struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini akan membantu perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan dengan memastikan struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya pada pengendalian biaya.

b. Bagi Karyawan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan peningkatan kinerja bagi karyawan dalam memaksimalkan kinerja serta dalam proses pengendalian biaya dengan memastikan struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya dapat lebih tepat dan transparan.

c. Bagi UMKM atau Perusahaan lain

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan referensi dalam memaksimalkan kinerja dalam memastikan pengendalian dapat berjalan dengan baik yang dipastikan melalui struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya yang lebih baik, efisien, dan transparan.

d. Bagi Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan edukasi mengenai pentingnya pengendalian biaya bagi perusahaan serta bagaimana masyarakat berperan untuk menilai bagaimana perusahaan tersebut melaporkan secara baik dan transparan sesuai dengan pengendalian biaya yang memerhatikan struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Struktur Organisasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Sistem Pelaporan Biaya terhadap Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Malang, dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan hasil analisis tersebut, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang
2. Perencanaan Anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.
3. Pelaksanaan Anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.
4. Sistem Pelaporan Biaya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengendalian Biaya pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa pengendalian biaya yang efektif pada PT. PLN (Persero) UP3 Malang merupakan hasil dari sistem akuntansi pertanggungjawaban yang terintegrasi. Keempat variabel, yakni struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya, terbukti bekerja secara sinergis dalam membentuk sistem

pengendalian biaya yang kuat. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas pengendalian biaya tidak dapat dilakukan secara parsial pada satu variabel saja, melainkan harus melalui penguatan dan penyelarasan seluruh komponen sistem secara simultan dan berkesinambungan, sesuai dengan prinsip *Contingency Theory* dan *Responsibility Accounting Theory* yang menjadi landasan penelitian ini.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menjadi acuan bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek penelitian, yaitu PT. PLN (Persero) UP3 Malang, sehingga temuan yang dihasilkan mencerminkan kondisi spesifik perusahaan tersebut dan tidak dapat serta-merta digeneralisasikan pada unit PLN lain, BUMN sektor energi lainnya, maupun perusahaan swasta yang memiliki karakteristik operasional dan struktur organisasi berbeda.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada empat komponen akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan sistem pelaporan biaya. Terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi efektivitas pengendalian biaya namun belum diikutsertakan dalam model penelitian ini, seperti sistem pengendalian internal, kompetensi dan pengalaman manajer,

budaya organisasi, serta dukungan teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran.

3. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini sepenuhnya menggunakan kuesioner dengan skala Likert, sehingga data yang diperoleh bertumpu pada persepsi subjektif responden. Hal ini membuka kemungkinan terjadinya bias dalam pengisian kuesioner, seperti kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap ideal (*social desirability bias*) atau perbedaan pemahaman terhadap pernyataan kuesioner. Penelitian ini tidak dilengkapi dengan metode triangulasi seperti wawancara mendalam atau observasi langsung yang dapat memvalidasi temuan secara lebih komprehensif.
4. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yaitu dilaksanakan dalam satu periode waktu tertentu antara bulan Desember 2025 hingga Maret 2026, sehingga hanya mampu menggambarkan kondisi pengendalian biaya pada saat penelitian berlangsung. Dinamika perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan penganggaran, maupun sistem pelaporan yang terjadi di luar periode tersebut tidak tercakup dalam penelitian ini.
5. Jumlah sampel dalam penelitian ini terbatas pada karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Malang yang dapat dijangkau selama periode penelitian. Keterbatasan ini dapat memengaruhi tingkat representativitas sampel terhadap keseluruhan populasi, terutama mengingat UP3 Malang memiliki struktur yang tersebar di berbagai kantor cabang dan pos pelayanan. Adanya kemungkinan bahwa tidak semua unit kerja terwakili secara proporsional dalam sampel dapat menjadi sumber bias dalam generalisasi hasil penelitian.

5.3 Saran

a. Saran Praktis

Berdasarkan temuan penelitian bahwa seluruh variabel akuntansi pertanggungjawaban terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengendalian biaya, manajemen PT. PLN (Persero) UP3 Malang disarankan untuk memprioritaskan penguatan seluruh komponen secara simultan dan terintegrasi, mengingat keempat variabel tersebut bekerja secara sinergis dalam membentuk efektivitas pengendalian biaya. Sehubungan dengan keterbatasan pertama terkait lingkup penelitian yang terbatas pada satu objek, saran ini secara khusus ditujukan kepada manajemen UP3 Malang sebagai entitas yang menjadi subjek kajian, dengan harapan bahwa hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi berbasis bukti empiris dalam menyusun kebijakan pengendalian biaya yang lebih efektif. Pertama, struktur organisasi perlu ditinjau dan dievaluasi secara berkala melalui mekanisme audit organisasi internal guna memastikan kejelasan pembagian tugas, pendelegasian wewenang, serta akuntabilitas masing-masing pusat pertanggungjawaban, terutama dalam mengantisipasi perubahan beban operasional dan penambahan unit pelayanan yang bersifat dinamis. Kedua, proses perencanaan anggaran perlu ditingkatkan kualitasnya melalui pendekatan penganggaran partisipatif yang melibatkan seluruh unit kerja secara proporsional, sehingga anggaran yang tersusun tidak hanya mencerminkan kebutuhan aktual operasional, tetapi juga memuat pemisahan yang tegas antara biaya yang dapat dikendalikan dan

biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Ketiga, mengingat keterbatasan dalam pengumpulan data yang sepenuhnya bertumpu pada persepsi responden, disarankan agar manajemen mengembangkan sistem pencatatan dan dokumentasi pelaksanaan anggaran yang lebih terstruktur, sehingga realisasi biaya dapat diverifikasi secara objektif dan penyimpangan dapat terdeteksi serta ditindaklanjuti secara lebih dini melalui mekanisme *monitoring* biaya yang intensif dan sistematis. Keempat, sistem pelaporan biaya perlu terus disempurnakan agar mampu menyajikan informasi yang akurat, tepat waktu, komprehensif, dan mudah dipahami oleh seluruh tingkatan manajemen. Mengingat data penelitian ini sepenuhnya berbasis persepsi dan bersifat *cross sectional*, sistem pelaporan yang berbasis data objektif dan secara langsung mengatasi keterbatasan subjektivitas data tersebut, sekaligus menyediakan umpan balik yang diperlukan untuk pengambilan keputusan manajerial yang lebih cepat dan tepat sasaran dalam mengendalikan biaya operasional perusahaan.

b. Saran Akademis

Merujuk pada keterbatasan pertama terkait lingkup penelitian yang terbatas pada satu objek, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian ke beberapa unit UP3 lain di bawah naungan UIW Distribusi Jawa Timur atau bahkan lintas wilayah regional PT. PLN (Persero), sehingga hasil yang diperoleh memiliki tingkat

generalisabilitas yang lebih tinggi dan dapat merepresentasikan kondisi sistem pengendalian biaya PLN secara menyeluruh. Perluasan cakupan ini juga akan membuka peluang bagi pelaksanaan analisis komparatif antar unit operasional, yang secara potensial dapat mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian biaya dalam berbagai konteks operasional yang berbeda. Sehubungan dengan keterbatasan kedua mengenai variabel penelitian yang terbatas pada empat komponen akuntansi pertanggungjawaban, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan memasukkan variabel-variabel tambahan yang secara teoritis relevan namun belum terakomodasi dalam penelitian ini. Variabel seperti sistem pengendalian internal, kompetensi dan pengalaman manajer pusat pertanggungjawaban, budaya organisasi, maupun tingkat kematangan adopsi teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran dapat diintegrasikan ke dalam model untuk memperkaya kemampuan eksplanatori dan prediktif terhadap pengendalian biaya.

Berkaitan dengan keterbatasan ketiga mengenai metode pengumpulan data yang sepenuhnya bertumpu pada kuesioner dengan skala Likert, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed method*) yang secara sistematis menggabungkan instrumen kuesioner kuantitatif dengan wawancara maupun observasi langsung terhadap praktik pengendalian biaya di lapangan. Pendekatan triangulasi ini memiliki implikasi metodologis yang signifikan karena

secara langsung mengatasi potensi bias subjektivitas dan *social desirability bias* yang menjadi keterbatasan inheren dari instrumen kuesioner berbasis skala likert, sekaligus memungkinkan validasi silang antara data persepsi responden dengan kondisi aktual implementasi keempat variabel akuntansi pertanggungjawaban dalam proses pengendalian biaya organisasi.

Merujuk pada keterbatasan keempat terkait desain penelitian yang bersifat cross sectional, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal yang mencakup beberapa periode pengamatan secara berkesinambungan. Desain longitudinal akan memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan penganggaran, mekanisme pelaksanaan anggaran, maupun sistem pelaporan biaya dari waktu ke waktu, sehingga hubungan kausal antar variabel dapat ditelaah dengan kedalaman dan akurasi yang lebih tinggi dibandingkan pengukuran tunggal pada satu periode. Terakhir, berkenaan dengan keterbatasan kelima mengenai representasi sampel yang belum mencerminkan seluruh unit kerja secara proporsional, penelitian selanjutnya disarankan untuk menerapkan teknik pengambilan sampel stratifikasi proporsional dengan mempertimbangkan distribusi jabatan, unit kerja, serta lokasi kantor cabang dan pos pelayanan yang tersebar di lingkungan UP3 Malang. Penerapan teknik *sampling* yang lebih representatif ini akan secara langsung meningkatkan validitas eksternal penelitian dan memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan kondisi seluruh organisasi secara

komprehensif dan akurat, sejalan dengan prinsip generalisasi ilmiah yang menjadi tuntutan standar akademis penelitian kuantitatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Bakti, R., & Sabrina, N. (2021). Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. Pupuk Sriwajaya Palembang. *ACCOUNTIA JOURNAL (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)*, 5(1), 62–75. <https://doi.org/10.35915/accountia.v5i01.561>
- Chalimi, A. N. F., & Syaifuloh, T. (2023). Pengaruh Struktur Organisasi, Perencanaan, Pelaksanaan dan Sistem Pelaporan Biaya terhadap Pengendalian Biaya Standar PT. Inkasa Jaya Aluminium. *Journal of Indonesian Economic Research*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.61105/jier.v1i1.38>
- CNBC Indonesia. (2023). Fantastis! Laba PLN Q1 2023 Lewati Cuan 2022, Tembus Rp 16 T. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230526121240-4-440867/fantastis-laba-pln-q1-2023-lewati-cuan-2022-tembus-rp-16-t>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 dan SmartPLS 3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2023). *Metode Penelitian untuk Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2019). *Cost Management: Accounting and Control* (7th ed.). Cengage Learning.
- Hidayatullah, H., Tindage, J., & Rosaria, D. (2024). Evaluasi Kinerja Keuangan PT PLN (Persero) dalam Satu Dekade: Pendekatan Deskriptif dan Naratif. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 4(1), 105–120. <https://doi.org/10.35912/sakman.v4i1.3270>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson Education.
- Kusumawati, R. R. (2020). PENGENDALIAN BIAYA (Studi Empiris Pada Industri Kawasan Cikande Serang). *Publik*, 10(1), 62–73.
- Mahmud, A. A., Timba, T., & Ismail, N. (2022). Pengaruh Struktur Organisasi, Sistem Perencanaan, Sistem Pelaksanaan, dan Pelaporan Pada Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 1(2), 63–70. <https://doi.org/10.37478/jria.v1i2.1179>

- Mulyadi. (2023). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat.
- Nisa, A. K., & Subardjo, A. (2016). Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*.
- Nurjihan, H. L., & Tiara, S. (2024). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada CV. Perdamaian. *JAAPI: Jurnal Akuntansi Audit Dan Perpajakan Indonesia*, 5(1), 571–580.
- Otley, D. (2016). The Contingency Theory of Management Accounting and Control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.
- Perusahaan Listrik Negara. (2025). Statistics PLN 2024. (01001).
- PT PLN (Persero). (2015). Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik 2015–2024.
- PT PLN (Persero). (2024). Statistik PLN 2024.
- Ritonga, N. A., Batubara, C., & Harahap, R. D. (2023). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Silaupiasa. *Repository Uin Sumatera Utara*, 1(1), 28 & 29.
- Rojana, J., Daud, R. M., & Asmara, J. A. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Pengendalian Biaya (Studi Pada Bumn Di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6(4), 486–493.
- Sharon, E., & Mintalangi, S. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Sharon, E., & Mintalangi, S. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Al. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1046–1057.
- Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (*Mixed Methods*). Alfabeta.