

# Perkembangan Ilmu Akuntansi Manajemen: Sebuah Tinjauan Literatur

Nur Anita<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup>Program Studi Magister Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta,

\*Penulis Korespondensi:  
email: nuranita@mail.ugm.ac.id

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau perkembangan ilmu akuntansi manajemen dalam bidang pengukuran kinerja yang terdiri dari pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*, *Activity Based Costing (ABC)* dan *Time Driven Activity Based Costing (TDABC)*, *Customer Accounting (CA)*, *Target Costing (TC)*, *Just in Time (JIT)* dan *Total Quality Management (TQM)*. Metode naratif literatur review digunakan untuk menganalisis informasi dari setiap referensi. Data dan informasi berasal dari literatur yang diterbitkan pada tahun 2020 hingga 2021. Hasil analisis tren penelitian menemukan bahwa ada banyak perusahaan yang mulai menggabungkan berbagai pendekatan sistem pengukuran kinerja. Dengan menggabungkan pendekatan-pendekatan tersebut, hasil pengukuran kinerja akan lebih akurat.

**Kata Kunci:** Ilmu Akuntansi Manajemen, Pengukuran Kinerja, Tren Penelitian.

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu akuntansi manajemen dimulai sejak awal abad ke 19 yang ditandai dengan terbitnya buku berjudul “*Factory Account*” yang ditulis oleh Emile Garche dan J .M. Fells. Ilmu tentang akuntansi manajemen selanjutnya berkembang di abad ke 20 ketika Alexander Hamilton (1917) menyatakan gagasan yang membahas tentang pentingnya implementasi ilmu akuntansi manajemen dalam kegiatan produksi. Alexander Hamilton mulai mengembangkan ukuran kinerja karyawan berdasarkan tarif per jam mesin. Pengukuran inilah yang disebut dengan ukuran kinerja tunggal atau finansial.

Menurut Kaplan dan Norton (1992), pengukuran kinerja tunggal dinilai memiliki banyak kekurangan yakni belum mampu mengukur aspek penting kinerja dengan baik. Beberapa peneliti seperti Abemethy dan Lillies (1995) serta Harrison dan Poole (1997) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang berfokus pada ukuran finansial saja belum mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Kaplan dan Norton akhirnya mulai mengembangkan sebuah sistem pengukuran kinerja non finansial sebagai aspek penyeimbang untuk digabungkan dengan aspek finansial. Sistem pengukuran yang dikembangkan tersebut dikenal dengan istilah *balanced scorecard (BSC)*.

*Balanced scorecard (BSC)* memiliki empat perspektif pengukuran kinerja yang terdiri dari satu perspektif finansial dan tiga perspektif non finansial. Perspektif non finansial tersebut terdiri dari pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu tolak ukur keberhasilan dari perspektif finansial yaitu perusahaan berhasil memperhitungkan efisiensi biaya produksi namun tetap

menghasilkan pendapatan yang maksimal. Efisiensi biaya produksi dapat dilakukan dengan memperhitungkan biaya berdasarkan aktivitas atau yang disebut dengan metode *Activity Based Costing* (ABC).

Menurut Mulyadi (2007), metode ABC memiliki definisi sebagai sebuah sistem informasi biaya berbasis aktivitas yang berguna untuk memotivasi individu di sebuah perusahaan untuk melakukan pengurangan biaya secara efektif dan efisien dalam jangka panjang. Tunggal (1992) menyebutkan bahwa metode ABC tidak hanya memberikan perhitungan biaya secara lebih akurat, tetapi juga memberikan perhitungan secara detail tentang faktor-faktor yang menimbulkan biaya sehingga perusahaan dapat menyusun strategi untuk mengelolanya. Selain itu, adopsi metode ABC juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kennedy & Affleck-Graves, 2001). Selain ABC, terdapat metode *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) yang juga banyak digunakan oleh perusahaan. Metode TDABC menjadi perluasan dari metode ABC yang telah dikenal sebelumnya. Perbedaan mendasar diantara keduanya yaitu TDABC telah menggunakan persamaan waktu dan tingkat biaya kapasitas. Sedangkan ABC berfokus pada biaya yang melekat pada produk berbasis aktivitas untuk memproduksi, mendistribusikan atau mendukung produk yang bersangkutan (Zamrud & Abu, 2020).

Perkembangan dunia bisnis yang semakin meningkat membuat perusahaan tidak hanya memprioritaskan perhitungan biaya secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi tetapi juga pelanggan. Selaras dengan pernyataan Kaplan dan Norton (1992) bahwa pelanggan merupakan salah satu aspek yang menjadi fokus utama perusahaan. Hal ini dikarenakan pelanggan memegang kendali atas pasar dan memiliki kebebasan dalam memilih produk yang sesuai. Konsumen juga nantinya akan berperan dalam menentukan tinggi rendahnya pendapatan perusahaan yang berdampak pada keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

*Customer accounting* (CA) merupakan salah satu teknik dari *Strategic Management Accounting Techniques* yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatur hubungan dengan konsumen (Cadez dan Guilding, 2008). CA mencakup semua praktik akuntansi yang berhubungan dengan penjualan, laba, dan *present value* dari keuntungan yang berhubungan pelanggan (Guilding dan McManus, 2002). Al-Mawali dan Amoush (2013) menyebutkan bahwa CA secara signifikan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja tersebut diukur dari *Return on investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), rasio peningkatan penjualan, laba operasi, jumlah konsumen, kepuasan konsumen, dan nilai *market share*.

Penentuan harga jual merupakan salah satu indikator penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semakin tinggi harga jual yang ditargetkan dapat menyebabkan perusahaan gagal menghadapi persaingan. Namun, semakin rendah harga jual yang ditetapkan juga mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam mencapai target keuntungan. Oleh karena itu, harga jual produk harus dihitung berdasarkan semua biaya yang telah dikeluarkan dan target laba yang diinginkan perusahaan dengan menggunakan sistem pengendalian biaya yang disebut *target costing* (TC).

*Target costing* (TC) memiliki dua karakteristik penting yaitu pasar dan biaya (Garrison dkk, 2006: 542). Makna dari karakteristik pasar adalah harga yang dikendalikan

oleh pasar, bukan perusahaan. Kemudian makna dari karakteristik biaya yaitu tahap desain sebagai penentu besaran biaya produk yang dihasilkan. Pada tahap desain, perusahaan dapat memilih bahan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pada tahap ini perusahaan harus mampu mengendalikan biaya agar mendapatkan harga yang telah ditargetkan.

Ellram (2006) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penetapan *target costing* memiliki manfaat dalam manajemen biaya. Penelitian tersebut didukung oleh Mildawati (2012) yang juga mengungkapkan bahwa *target costing* dapat memberikan wawasan kepada perusahaan tentang cara mengelola biaya dan meminimalisir biaya yang dikeluarkan saat proses produksi. Berdasarkan kedua penelitian tersebut maka penerapan *target costing* memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap pertumbuhan laba perusahaan.

Laba atau keuntungan dapat meningkat dalam jangka panjang apabila produktivitas dan kualitas produk selalu menjadi perhatian utama bagi perusahaan. Adopsi sistem *Just In Time* (JIT) diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya (Dreyfus dkk, 2004). Hal tersebut dikarenakan implementasi sistem JIT bertujuan untuk memaksimalkan produktivitas dengan meminimalisir aktivitas yang tidak memberikan manfaat atau nilai tambah untuk produk yang dihasilkan. JIT juga mengharuskan perusahaan untuk selalu memperhatikan kualitas barang yang dihasilkan dengan mempertimbangkan mutu bahan yang akan diproduksi, mutu karyawan, serta mutu alat-alat yang akan digunakan (Pristaningrum, 2017). Ganiyu dkk (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa JIT dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Nigeria.

Produktivitas juga dapat dicapai apabila perusahaan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang berguna untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dengan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara berkelanjutan dan terus menerus (Zusrony, 2013). Penerapan TQM di perusahaan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan laba. Selain itu, TQM juga turut memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Ganiyu dkk, 2019). Ahmed dan Idris (2020) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara aspek *soft* TQM dengan kepuasan kerja karyawan. Aspek *soft* TQM tersebut terdiri dari komitmen manajemen puncak, pemberdayaan karyawan, kerja tim, pelatihan dan pendidikan serta keterlibatan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menelusuri perkembangan ilmu akuntansi manajemen dalam bidang pengukuran kinerja yang terdiri dari BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM. Konsep baru yang terkait pendekatan pengukuran kinerja tidak diusulkan dalam penelitian ini. Namun, tren penelitian yang terkait dengan BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM dari tahun 2020 hingga 2021 akan dijelaskan. Hal ini untuk memperoleh analisis terkait pengembangannya sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode naratif *literature review* yang objektif sebagai acuan kajian. Tahapan yang dilakukan meliputi pemilihan topik, pengumpulan literatur, membaca dan menganalisis serta menulis *review*. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan menggunakan data dan informasi yang berasal dari beberapa literatur yang terkait dengan *Balanced Scorecard* (BSC), *Activity Based Costing* (ABC) dan *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC), *Customer Accounting* (CA), *Target Costing* (TC), *Just in Time* (JIT) dan *Total Quality Management* (TQM) dari tahun 2020 hingga 2021. Pengumpulan informasi digunakan untuk menjelaskan perkembangan pendekatan pengukuran kinerja dan pengaruh penerapannya pada perusahaan.

## PEMBAHASAN

Penelitian tentang pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan telah banyak mengalami perkembangan. Hal ini ditandai dengan banyaknya penelitian terbaru yang muncul dan saling mengaitkan aspek kinerja terhadap pendekatan pengukuran yang kompleks seperti BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM. Tabel 1 menunjukkan tren penelitian tentang BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM dari tahun 2020 hingga 2021.

**Tabel 1.** Tren Penelitian tentang BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM dari tahun 2020 hingga 2021

Jenis Pendekatan	Hasil Penelitian	Referensi
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Pada studi ini dapat dipahami bahwa model gabungan BSC-BWM berhasil diterapkan untuk merancang alat kuantitatif guna mengukur kinerja bisnis suatu organisasi dan memantau efisiensi serta efektivitas strategi yang diterapkan, sehingga dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajemen.	Dwivedi dkk. (2021)
	Pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif <i>balanced scorecard</i> yang paling signifikan untuk peningkatan proyek investasi energi terbarukan.	Xie dkk. (2021)
	Temuan studi menunjukkan bahwa konsumen adalah dimensi yang paling signifikan dibandingkan pembelajaran dan pertumbuhan. Artinya semua kriteria yang berfokus pada konsumen memiliki prioritas tertinggi.	Delen dkk. (2020)

<b>Jenis Pendekatan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Referensi</b>
<p><i>Activity Based Costing (ABC) dan Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC)</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan implementasi ABC berpengaruh positif terhadap tingkat penggunaannya, besarnya manfaat yang telah diperoleh, dan kepuasan pengguna secara keseluruhan terhadap sistem.</p>	<p>Al-Dhubaibi (2021)</p>
	<p>Temuan studi menunjukkan bahwa integrasi <i>life cycle assessment (LCA)</i> dan ABC secara simultan dapat digunakan untuk memperhitungkan biaya keuangan dan dampak lingkungan dari produk dan kegiatan.</p>	<p>Jourdain dkk. (2021)</p>
	<p>Temuan studi menunjukkan bahwa metode ABC dan metode TDABC memiliki relevansi sesuai dengan kebutuhan industri.</p>	<p>Zamrud dan Abu (2020)</p>
<p><i>Customer Accounting (CA)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis profitabilitas pelanggan memberikan informasi baru kepada manajer sehingga dapat digunakan untuk membuat keputusan.</p>	<p>Helgesen (2021)</p>
	<p>Temuan menunjukkan bahwa intensitas persaingan dapat dikaitkan secara positif atau negatif dengan kecanggihan akuntansi pelanggan (CA) tergantung pada sejauh mana perusahaan menyesuaikan aktivitas dan penawaran mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Ketika persaingan layanan pelanggan tinggi, peneliti memperkirakan akan ada hubungan positif antara intensitas persaingan dan kecanggihan CA, sedangkan ketika persaingan layanan pelanggan rendah hubungan ini negatif.</p>	<p>Holm dan Ax (2020)</p>
<p><i>Target Costing (TC)</i></p>	<p>Metode <i>target costing</i> memberikan manfaat nyata dalam mengoptimalkan proses bisnis dalam proyek konstruksi dan meningkatkan kinerja entitas di bidang ini.</p>	<p>Oncioiu dkk. (2021)</p>
	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa TC telah berhasil menurunkan biaya ketika diterapkan di pabrik yang menjadi sampel penelitian.</p>	<p>Al-Hattami dkk. (2020)</p>

Jenis Pendekatan	Hasil Penelitian	Referensi
<i>Just in Time</i> (JIT)	JIT berpengaruh positif terhadap <i>operational performance</i> (OP) dan <i>business performance</i> (BP).	Agyabeng-Mensah dkk. (2021)
	JIT dapat digunakan untuk mengatasi masalah <i>customer churn prediction</i> (CCP).	Amin dkk. (2020)
<i>Total Quality Management</i> (TQM)	TQM berpengaruh positif terhadap <i>operational performance</i> (OP) dan <i>business performance</i> (BP).	Agyabeng-Mensah dkk. (2021)
	- TQM secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai <i>corporate green performance</i> (CGP)	Abbas (2020)
	- TQM juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>corporate social responsibility</i> (CSR)	

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan berbagai metode pengukuran. Semakin kompleks metode pengukuran yang digunakan maka hasil dari pengukuran kinerja menjadi lebih akurat. Sistem pengukuran kinerja yang paling banyak diadopsi oleh perusahaan adalah *balanced scorecard* (BSC). Karena BSC telah menggabungkan sistem pengukuran berbasis finansial dan non finansial. Dalam dua tahun terakhir, tren penelitian tentang BSC telah banyak mengalami perubahan. Peneliti sudah mulai menggabungkan BSC dengan pendekatan lain seperti *Best-Worst Method* (BWM) untuk mengukur kinerja bisnis. Penelitian BSC saat ini juga berkembang pada proyek-proyek investasi energi terbarukan.

Pada perspektif finansial BSC, perusahaan mulai menyempurnakan pengukurannya dengan mengadopsi sistem ABC dan TDABC. Kedua sistem ini dapat memberikan perhitungan biaya secara lebih akurat dan detail sehingga perusahaan dapat meminimalisir terjadinya pemborosan dalam melakukan kegiatan produksi. Tren penelitian tentang ABC dan TDABC selama tahun 2020 hingga 2021 telah berkembang. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari adanya penelitian yang tidak hanya memperhitungkan biaya aktivitas selama kegiatan produksi, tetapi juga mulai memperhitungkan biaya lingkungan dengan mengintegrasikan *life cycle assessment* (LCA).

Pengukuran terhadap perspektif finansial juga dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan sistem *target costing* (TC). Beberapa peneliti menemukan bahwa TC telah berhasil meningkatkan kinerja bisnis perusahaan dan berhasil menurunkan biaya. Aspek finansial lain yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan laba perusahaan dapat dicapai dengan menerapkan sistem *Just in Time* (JIT). JIT berguna untuk memaksimalkan produktivitas dengan meminimalisir aktivitas yang tidak memberikan manfaat atau nilai tambah untuk produk yang dihasilkan. Beberapa peneliti menemukan bahwa JIT berkorelasi positif terhadap kinerja operasional dan kinerja bisnis. Selain itu, JIT dapat digunakan untuk mengatasi masalah *customer churn prediction* (CCP).

Permasalahan tentang *customer churn prediction* (CCP) merujuk pada perspektif pelanggan dalam pendekatan BSC. Perusahaan mulai menyadari bahwa pelanggan memiliki peranan penting dalam meningkatkan profitabilitas. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk memberlakukan sebuah pendekatan khusus yang disebut *customer accounting* (CA). Beberapa peneliti menemukan bahwa CA selain dapat meningkatkan laba perusahaan juga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan manajemen dalam mengatasi masalah CCP.

Perkembangan ilmu akuntansi manajemen lainnya dapat dilihat dari adanya perhatian perusahaan terhadap aspek perbaikan yang berkesinambungan dan berkelanjutan. Aspek ini diukur melalui pendekatan *total quality management* (TQM). Berdasarkan hasil beberapa penelitian yang telah dilakukan, TQM secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai *corporate green performance* (CGP) dan *corporate social responsibility* (CSR).

Adanya hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan perkembangan ilmu akuntansi manajemen diharapkan dapat memberikan wawasan kepada perusahaan. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa ilmu akuntansi manajemen tidak bersifat kaku dalam pengimplementasiannya. Perkembangan dan penyempurnaan dapat terus dilakukan seiring dengan kemajuan dunia bisnis dan perindustrian sehingga senantiasa relevan dengan situasi dan kondisi yang berlaku.

## KESIMPULAN

Perkembangan ilmu akuntansi manajemen dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut ditandai dengan adanya berbagai pendekatan sistem pengukuran yang saling berkaitan serta berkesinambungan. Pendekatan yang saat ini sedang menjadi topik pembahasan dalam akuntansi manajemen terdiri dari BSC, ABC dan TDABC, CA, TC, JIT dan TQM. Berbagai penelitian tentang pendekatan-pendekatan tersebut telah dilakukan dan saling terintegrasi guna memperoleh hasil pengukuran kinerja perusahaan yang akurat.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang telah membiayai studi penulis di jenjang pascasarjana.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2020). Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance Through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458
- Abemethy, A. M., & Lillies, M. A. (1995). The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting Organizational and Society* 20(11), 47-56.

- Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Agnikpe, C., Cai, J., Ahenkorah, E. & Dacosta, E. (2021). Exploring the mediating influences of total quality management and just in time between green supply chain practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(1), 156-175.
- Ahmed, A. O. & Idris, A. A. (2020). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies. *The TQM Journal*, 33(1), 95-124.
- Al-Dhubaibi, A. A. S. (2021). Optimizing The Value of Activity Based Costing System: The Role of Successful Implementation. *Management Science Letters* 11, 179–186.
- Al-Hattami, A. M., Kabra, J. D., & Lokhande, M. A. (2020). Reducing Costs in Manufacturing Firms by Using Target Costing Technique. *International Journal of Business Excellence* 22 (1), 69-82
- Al-Mawali, H. & Amoush, A. (2013). Customer Accounting Information Usage: A Mixed-Method Study. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 5(6), 392-403.
- Amin, A. Al-Obeidat, F. Shah, B. dkk. (2020). Just-in-time customer churn prediction in the telecommunication sector. *The Journal of Supercomputing* 76, 3924–3948
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33(7-8): 836-863.
- Delen, D., Dorokhov, O., Dorokhova, L., Dincer, H., & Yuksel, S. (2020). Balanced Scorecard-Based Analysis of Customer Expectations for Cosmetology Services: A Hybrid Decision Modeling Approach. *Journal of Management Analytics*, 7(4), 532-563
- Dreyfus, L. P., Ahire, S. L., & Ebrahimpour, M. (2004). The Impact of Just In time Implementation and ISO 9000 Certification on Total Quality Management. *IEEE Transactions on Engineering Management* 51(2), 125-141.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance Evaluation of an Insurance Company Using an Integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 4(1).
- Ellram, L. M. (2006). The Implementation of Target Costing in the United States: Theory Versus Practice. *Journal of Supply Chain Management* 42(1), 13-26
- Guilding, C. & McManus, L. (2002). The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note. *Accounting, Organizations and Society* 27(1-2), 45-59.
- Garrison, Noreen, & Brewer. (2011). *Managerial Accounting, 14th Edition*. McGraw-Hill/Irwin.



- Harrison, G. S., & Poole. M. (1997). Customer Focused manufacturing Strategy and the Use of Operation Based Non Financial Performance Measures. *Accounting Organizational and Society* 22(6), 557-572.
- Helgesen, Y. (2021). Do Customer Profitability Accounting and Analyses Provide Managers With New Decision Support? Evidence from Norwegian Fish Exporters. *International Journal on Food System Dynamics* 12(2), 95-107.
- Holm, M. & Ax, C. (2020). The Interactive Effect of Competition Intensity and Customer Service Competition on Customer Accounting Sophistication Evidence of Positive and Negative Associations. *Management Accounting Research*, 46, 100644
- Jourdaine, M., Loubet, P., Sonnemann, G., & Trebucq, S. (2021). The ABC-LCA Method for the Integration of Activity-Based Costing and Life Cycle Assessment. *Business Strategy and the Environment* 30 (4): 1735-1750.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71–79.
- Kennedy, T. & Affleck-Graves, J. (2001). The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance. *Journal of Management Accounting Research* 13(1), 19-45.
- Mildawati, T. (2012). Implementasi Target Costing pada IKM di Indonesia: Studi Kasus pada Sebuah Perusahaan Penyamakan Kulit dan Sarung Tangan di Surabaya. *Jurnal Akuntansi*. STIE Indonesia Surabaya.
- Mulyadi (2007). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Oncioiu, I., Capusneanu, N., Topor, D. I., Ifrim, A. M., Silvestru, R. C., & Toader, M. I. (2021). Improving Business Processes in a Construction Project and Increasing Performance by Using Target Costing. *Sage Open*: 1-11.
- Pristaningrum, N. (2017). Peningkatan Efisiensi Dan Produktivitas Perusahaan Manufaktur Dengan Sistem Just In Time. *Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi, Keuangan, dan Pajak* 1(1).
- Xie, Y., Zhou, Y., Peng, Y., Dincer, H., Yüksel, S., & Xiang, P. A., (2021). An Extended Pythagorean Fuzzy Approach to Group Decision-Making With Incomplete Preferences for Analyzing Balanced Scorecard-Based Renewable Energy Investments. *IEEE Access*, 9, 43020-43035
- Tunggal, A. W. (1992). *Activity Based Costing Suatu Pengantar*. Rineka Cipta.
- Zamrud, N. F. & Abu, M. Y. (2020). Comparative Study: Activity Based Costing and Time Driven Activity Based Costing in Electronic Industry. *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology*. 4(1), 68-81
- Zusrony, E. (2013). Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia (Studi Kasus Pada Pt. Bfi Finance Tbk.). *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* 17(1): 51- 57.