

AKUNTANSI MANAJERIAL

KONSEP BIAYA, PENGENDALIAN, DAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN BISNIS

Tim Penulis:

Tuti' Nadhifah | Makkatul Mukarramah | Heidi Siddiqa
Mochamad Heru Riza Chakim | Ade Elza Surachman
Dheri Febiyani Lestari | Yusrina Hilyawati | Asmi Lidya Pradipta Rahayu
Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman | Hendriyati Haryani
Siti Nur Reskiyawati Said | Siti Hartinah | Rahmat | Indra Utama
Nurina Saffanah | Rizka | Nurafni Oktaviyah

Editor: Rizka Mukhlisiah



AKUNTANSI MANAJERIAL

Konsep Biaya, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis

**Tuti' Nadhifah
Makkatul Mukarramah
Heidi Siddiqa
Mochamad Heru Riza Chakim
Ade Elza Surachman
Dheri Febiyani Lestari
Yusnina Hilyawati
Asmi Lidya Pradipta Rahayu
Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman
Hendriyati Haryani
Siti Nur Reskiyawati Said
Siti Hartinah
Rahmat
Indra Utama
Nurina Saffanah
Rizka
Nurafni Oktaviyah**

Editor: Rizka Mukhlisiah, S.E., M.Si.

AKUNTANSI MANAJERIAL

Konsep Biaya, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis

Tim Penulis:

Tuti' Nadhifah
Makkatul Mukarramah
Heidi Siddiqa
Mochamad Heru Riza Chakim
Ade Elza Surachman
Dheri Febiyani Lestari
Yusnina Hilyawati
Asmi Lidya Pradipta Rahayu
Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman
Hendriyati Haryani
Siti Nur Reskiyawati Said
Siti Hartinah
Rahmat
Indra Utama
Nurina Saffanah
Rizka
Nurafni Oktaviah

Editor : Rizka Mukhlisiah, S.E., M.Si.
Tata Letak : Lilis Khalisatul Karimah, S.H.
Desain Cover : Asep Nugraha, S.Hum.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : ix, 285
ISBN : 978-634-7522-66-5
Terbit Pada : Juni 2026
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Kramat, Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang – Banten, 42195
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul **“AKUNTANSI MANAJERIAL: Konsep Biaya, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis”** ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa, praktisi, dan para pengambil keputusan di dunia bisnis akan referensi yang komprehensif namun mudah dipahami mengenai akuntansi manajerial.

Dalam era bisnis yang dinamis dan penuh persaingan, pemahaman terhadap konsep biaya, pengendalian operasional, serta kemampuan mengambil keputusan berdasarkan data akuntansi menjadi kunci utama keberhasilan organisasi. Akuntansi manajerial tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pencatatan internal, tetapi telah bertransformasi menjadi senjata strategis dalam menciptakan efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif.

Buku ini disajikan dalam tiga pilar utama:

- 1. Konsep Biaya** – Membahas klasifikasi, perilaku, dan alokasi biaya secara mendalam.
- 2. Pengendalian** – Mengupas sistem penganggaran, analisis varians, dan pengukuran kinerja.
- 3. Pengambilan Keputusan Bisnis** – Menyajikan teknik relevan seperti *cost-volume-profit analysis*, penetapan harga, keputusan membuat atau membeli, serta *relevant costing*.

Setiap bab dilengkapi dengan contoh kasus, soal latihan, dan ilustrasi dari dunia industri agar pembaca dapat mengaplikasikan teori ke dalam praktik nyata.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat luas bagi pengembangan ilmu akuntansi manajerial dan turut serta dalam mencetak para manajer serta pengusaha yang cerdas, analitis, dan berorientasi pada keputusan berbasis data.

Selamat membaca dan berkarya.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR AKUNTANSI MANAJERIAL	1
(Tuti' Nadhifah)	
Definisi Akuntansi Manajerial	2
Peran Akuntan Manajerial.....	6
<i>Output</i> Akuntansi Manajerial	6
Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajerial.....	7
Sistem Informasi Akuntansi Dalam Pengambilan Keputusan...	10
Daftar Pustaka.....	13
Profil Penulis.....	15
BAB 2 KONSEP BIAYA DAN PERILAKU BIAYA	16
(Makkatul Mukarramah)	
Pendahuluan	17
Konsep Biaya (<i>Cost Concept</i>).....	17
Perilaku Biaya (<i>Cost Behavior</i>).....	19
Daftar Pustaka.....	30
Profil Penulis.....	31
BAB 3 BIAYA STANDAR SUATU ALAT PENGENDALIAN MANAJERIAL.....	32
(Heidi Siddiqa)	
Konsep Dasar dan Esensi Biaya Standar Dalam Pengendalian	33
Komponen Dalam Biaya Standar.....	34
Analisis Varians Dengan Mengidentifikasi Akar Masalah Operasional.....	35
Kelebihan dan Kekurangan Biaya Standar	38
Kasus Implementasi Pada Perusahaan.....	39
Daftar Pustaka.....	41
Profil Penulis.....	42
BAB 4 PENYUSUNAN PROGRAM DAN ANGGARAN	43
(Mochamad Heru Riza Chakim)	
Pendahuluan	44
Konsep dan Fungsi Program Serta Anggaran	44

Proses Penyusunan Anggaran	46
Jenis dan Struktur Anggaran	48
Pendekatan dan Teknik Penyusunan Anggaran	51
Pengendalian dan Evaluasi Anggaran	54
Daftar Pustaka	56
Profil Penulis	59
BAB 5 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN	60
(Ade Elza Surachman)	
Pendahuluan	61
Keuntungan dan Kerugian Desentralisasi	61
Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban	62
Evaluasi Kinerja Pusat Investasi.....	64
Harga Transfer Sebagai Mekanisme Koordinasi.....	66
Perkembangan Akuntansi Pertanggungjawaban	67
Daftar Pustaka	70
Profil Penulis	71
BAB 6 PERHITUNGAN HARGA POKOK BERDASARKAN PESANAN (JOB ORDER COSTING)	72
(Dheri Febiyani Lestari)	
Pendahuluan	73
Pembebanan BOP Ke Produk.....	74
Menghitung Harga/Unit Pesanan	75
Kartu Harga Pokok Metode Pesanan.....	76
Fungsi Kartu	76
Daftar Pustaka	79
Profil Penulis	81
BAB 7 PERHITUNGAN HARGA POKOK BERDASARKAN PROSES (PROCESS COSTING).....	82
(Yusnina Hilyawati)	
Pengertian Process Costing.....	83
Peran Strategis Sistem Biaya Proses	84
Alur Biaya Dalam <i>Process Costing</i>	85
Metode Perhitungan <i>Process Costing</i>	86
Laporan Biaya Produksi	87
Contoh Soal dan Pembahasan.....	88
Kelebihan dan Kelemahan.....	92

Penerapan Dalam Dunia Usaha.....	93
Daftar Pustaka.....	94
Profil Penulis.....	95
BAB 8 PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS DAN STRATEGIS....	96
(Asmi Lidya Pradipta Rahayu)	
Pendahuluan	97
Pengertian Pengambilan Keputusan	97
Klasifikasi Pengambilan Keputusan.....	98
Perbedaan Keputusan Taktis dan Strategis	100
Peran Akuntansi Manajerial Dalam Pengambilan Keputusan	101
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan.....	103
Tantangan dan Risiko Dalam Pengambilan Keputusan	104
Implikasi Manajerial.....	105
Daftar Pustaka.....	107
Profil Penulis.....	109
BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK DAN JANGKA PANJANG	110
(Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman)	
Pendahuluan	111
Keputusan Jangka Pendek	111
Keputusan Jangka Panjang.....	117
Peran Biaya Dalam Strategi Bisnis	121
Daftar Pustaka.....	124
Profil Penulis.....	126
BAB 10 PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI MODAL	127
(Hendriyati Haryani)	
Pendahuluan	128
Pengertian Investasi Modal	128
Tujuan Investasi Modal.....	130
<i>Payback Period</i> (Periode Pengembalian)	131
<i>Net Present Value</i> (NPV)	134
<i>Internal Rate of Return</i> (IRR).....	136
<i>Accounting Rate of Return</i> (ARR).....	138
<i>Profitability Index</i> (PI)	139
Faktor Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Investasi.....	140

Daftar Pustaka.....	142
Profil Penulis.....	143
BAB 11 PERENCANAAN, PENGANGGARAN, DAN PENGENDALIAN BIAJA	144
(Siti Nur Reskiyawati Said)	
Pendahuluan	145
Konsep Perencanaan Dalam Akuntansi Manajerial	145
Penganggaran (<i>Budgeting</i>).....	146
Pengendalian Biaya (<i>Cost Control</i>)	153
Daftar Pustaka.....	155
Profil Penulis.....	156
BAB 12 ANALISIS PERHITUNGAN HPP (HARGA POKOK PRODUKSI) MENGGUNAKAN METODE <i>FULL COSTING</i>.....	157
(Siti Hartinah)	
Pengantar: <i>Full Costing</i> Dalam Keterkaitan Dengan Akuntansi Manajemen.....	158
Konsep Harga Pokok Produksi.....	158
Perhitungan Harga Pokok: <i>Full Costing & Variable Costing</i>	160
Perbedaan <i>Full Costing & Variable Costing</i>	163
<i>Full Costing</i> dan Konsep Biaya Dalam Manajemen	164
<i>Full Costing</i> Sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	167
Isu Terkini Dalam <i>Full Costing</i>	177
Daftar Pustaka.....	179
Profil Penulis.....	181
BAB 13 PELAPORAN SEGMENT, EVALUASI PUSAT INVESTASI, DAN HARGA TRANSFER.....	182
(Rahmat)	
Pelaporan Segmen (<i>Segment Reporting</i>)	183
Evaluasi Kinerja Pusat Investasi.....	186
Harga Transfer (<i>Transfer Pricing</i>)	192
Daftar Pustaka.....	199
Profil Penulis.....	200
BAB 14 MEMAHAMI <i>ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM)</i>	201
(Indra Utama)	
Pendahuluan	202
Konsep Dasar <i>Activity Based Management (ABM)</i>	202

Prinsip dan Komponen ABM	204
Tahapan Implementasi ABM.....	206
Peran <i>Activity Based Management</i> Dalam Akuntansi Manajerial.....	209
Implementasi <i>Activity Based Management</i> (ABM) Dalam Industri	210
Kesimpulan.....	212
Daftar Pustaka.....	213
Profil Penulis.....	215
BAB 15 BIAYA KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS	216
(Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman)	
Pendahuluan	217
Konsep Biaya.....	217
Biaya Kualitas	223
Kualitas dan Produktivitas	224
Alat Pengendalian Biaya.....	227
Daftar Pustaka.....	230
Profil Penulis.....	232
BAB 16 ANALISIS <i>COST VOLUME PROFIT</i> SEBAGAI ALAT PERENCANAAN LABA.....	233
(Nurina Saffanah)	
Pendahuluan	234
Konsep Dasar <i>Cost Volume Profit</i>	236
Komponen Utama Dalam Analisis CVP.....	237
Analisis CVP Dalam Perencanaan Laba.....	243
Analisis Sensitivitas dan Pengambilan Keputusan	244
Penerapan Dalam Praktik Bisnis.....	245
Daftar Pustaka.....	247
Profil Penulis.....	249
BAB 17 ALOKASI BIAYA DEPARTEMEN PENDUKUNG	250
(Rizka)	
Pendahuluan	251
Pengertian Departemen Pendukung.....	252
Tujuan Alokasi dan Karakteristik Biaya Departemen Pendukung	253
Metode Alokasi Biaya Departemen Pendukung.....	254

Hubungan Dengan Biaya <i>Overhead</i> Pabrik.....	256
Kesimpulan.....	257
Daftar Pustaka.....	259
Profil Penulis.....	260
BAB 18 TRANSFER PRICING DAN NILAI PABEAN	261
(Siti Nur Reskiyawati Said)	
Pendahuluan	262
Konsep <i>Transfer Pricing</i>	263
Metode <i>Transfer Pricing</i>	263
Metode Penentuan Nilai Pabean.....	265
Hubungan <i>Transfer Pricing</i> dan Nilai Pabean	268
Daftar Pustaka.....	269
Profil Penulis.....	270
BAB 19 MANAJEMEN PERSEDIAAN.....	271
(Nurafni Oktaviah)	
Definisi dan Klasifikasi Persediaan	272
Komponen Biaya Persediaan	273
Perbedaan Pengukuran Persediaan: Laporan Keuangan Vs Pengambilan Keputusan Manajerial.....	274
Model EOQ dan Penentuan ROP	276
<i>Reorder Point</i> (ROP) dan <i>Safety Stock</i>	278
Sistem Pengendalian Persediaan	280
Rasio Pengendalian Persediaan (<i>Inventory Control Ratios</i>)....	282
Daftar Pustaka.....	284
Profil Penulis.....	285




BAB 1

KONSEP DASAR

AKUNTANSI MANAJERIAL

Tuti' Nadhifah, S.E., M.E.
Universitas Muhammadiyah Kudus



Definisi Akuntansi Manajerial

Menurut *Chartered Institute of Management Accountants (CGMA Competency Framework 2019 Edition, 2019)*, akuntansi manajerial merupakan proses yang meliputi kegiatan penghitungan, perencanaan, dan pengendalian aktivitas bisnis untuk membantu manajer mencapai tujuan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa akuntansi manajerial tidak hanya berorientasi pada penyajian laporan angka, tetapi juga mencakup analisis serta interpretasi data guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Sejalan dengan itu, (Ray H. Garrison, 2021) menjelaskan bahwa akuntansi manajerial merupakan suatu sistem informasi yang menghasilkan berbagai laporan untuk membantu manajer dalam menjalankan fungsi pengelolaan organisasi.

Selain itu, (Andi Faisal, 2023) menyatakan bahwa akuntansi manajerial adalah informasi keuangan yang dihasilkan melalui berbagai prosedur dan aktivitas perusahaan atau organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan ekonomi serta pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan pihak yang memanfaatkan informasi tersebut, akuntansi manajemen merupakan salah satu cabang akuntansi yang berfokus pada penyajian laporan bagi kebutuhan internal organisasi (Ahmad Suganda *et al.*, n.d.). Dalam praktiknya, akuntansi manajemen melibatkan dua pihak utama, yaitu penyedia informasi dan pengguna informasi. Penyedia informasi berperan sebagai akuntan manajemen, sedangkan pengguna informasi mencakup seluruh tingkatan manajemen, mulai dari manajemen tingkat bawah hingga manajemen puncak (Muhammad Nur Salim, 2023).

Berbagai definisi tersebut menegaskan bahwa akuntansi manajerial memiliki peran penting sebagai alat pendukung manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan organisasi. Oleh karena itu, akuntansi manajerial memiliki beberapa tujuan utama yang berfungsi untuk membantu organisasi dalam mencapai efisiensi dan efektivitas operasional antara lain yaitu:

1. Mendukung Pengambilan Keputusan

Akuntansi manajerial memiliki fungsi yang sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis pada setiap tingkat

organisasi. (Ronald W. Hilton, 2020) menjelaskan bahwa akuntansi manajerial menyediakan informasi yang bersifat relevan, akurat, dan tepat waktu sehingga dapat digunakan manajer untuk mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan. Informasi tersebut meliputi analisis biaya, pendapatan, serta estimasi kondisi keuangan di masa mendatang yang menjadi landasan dalam menentukan kebijakan dan strategi bisnis (Muhammad Nur Salim, 2023). Dengan adanya informasi dari akuntansi manajerial, proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih rasional dan objektif sehingga risiko keputusan yang dipengaruhi oleh subjektivitas dapat diminimalkan.

Di samping itu, akuntansi manajerial juga berfungsi dalam penyusunan anggaran dan pengendalian biaya perusahaan. Melalui penerapan metode seperti analisis biaya-volume-laba (CVP) dan penetapan harga pokok produksi, manajemen dapat memahami komposisi biaya perusahaan secara lebih detail. Pemahaman tersebut membantu perusahaan dalam menemukan bagian-bagian yang memerlukan peningkatan efisiensi serta mendukung penggunaan sumber daya secara optimal (Heni Risnawati, 2023). Contohnya, penerapan metode *Activity-Based Costing* (ABC) dapat membantu perusahaan mengidentifikasi aktivitas yang menimbulkan pemborosan biaya sehingga perusahaan mampu menyusun langkah perbaikan yang lebih efektif.

2. Perencanaan dan Pengendalian

Akuntansi manajerial memiliki kontribusi yang besar dalam mendukung kegiatan perencanaan dan pengawasan dalam organisasi. (Thoha *et al.*, 2022) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan tahapan awal yang dilakukan perusahaan untuk menentukan sasaran bisnis, mengatur penggunaan sumber daya, serta menetapkan strategi yang akan diterapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam proses tersebut, akuntansi manajerial menyediakan berbagai informasi keuangan, baik berupa data masa lalu maupun estimasi keuangan di masa depan, yang dapat digunakan manajer sebagai dasar dalam menyusun anggaran secara lebih tepat dan realistis (Dudung Ahmad Suganda, 2025).

Daftar Pustaka

- Ahmad Suganda, D., Muhamad Syafii, Ms., Taufik Akbar Parluhutan, M., & Abdul Somad, Ms. (n.d.). *Pengambilan Keputusan Berbasis Data*.
- Aly Akbar Taftazani, N. P. N. T. N. (2026). The Influence of Women's Empowerment, Mental, And Spiritual Development on New Entrepreneur Formation in PDA Kudus. *Jurnal Ragam Penelitian Dan Pengabdian*, 3, 4371–4385.
- Andi Faisal, A. R. T. A. (2023). *Akuntansi Manajemen (Teori Dan Aplikasi)*. IAIN Parepare Nusantara Press.
- CGMA Competency Framework 2019 Edition, <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/cgma-competency-framework-2019-edition> (2019).
- Charles T. Horngren, S. M. D. M. V. R. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Pearson Education Limited.
- Colin Drury. (2013). *Management And Cost Accounting*. ELBS.
- Dudung Ahmad Suganda, M. S. T. A. P. A. S. (2025). *Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data (1st ed.)*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Frida Fanani Rohma. (2024). *Pengantar Akuntansi Manajerial*. CV. Eureka Media Aksara.
- Heni Risnawati, H. M. T. N. (2023). Analisis Arus Kas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Journal of Accounting and Finance*, 2(2).
- James Hall. (2010). *Accounting Information Systems*. Cengage Learning.
- Jerry J. Weygandt, P. D. K. D. E. K. (2019). *Financial Accounting with International Financial Reporting Standards*. Wiley Loose-Leaf Print Edition.
- Marshall Romney, P. S. J. M. R. M. T. T. (2013). *Accounting Information Systems Australasian Edition*. Frenchs Forest NSW 2086.
- Muhammad Nur Salim, T. N. M. D. Y. (2023). Keadilan, Integritas, Dan Keberlanjutan: Analisis Etos Kerja Kepemimpinan Syariah Dan

- Dampaknya Pada Keterbukaan Tata Kelola Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Akuntansi*, 4(2), 98–102.
- Muhammad Thoha, H. S. N. S. S. N. R. T. N. (2022). The Well-Being of Workers And Teachers Analysis In The Midst of COVID- 19 Pandemic to Achieve Work-Life Balance. *Khazanah Sosial*, 4(2), 264–377.
- Ratnah, P. E. N. L. M. A. S. R. A. T. G. D. L. S. S. L. N. P. P. A. S. P. Y. M. (2014). *Manajemen Akuntansi*. CV Tahta Media Group.
- Ray H. Garrison, E. W. N. P. C. B. (2021). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill.
- Ronald W. Hilton, D. P. (2020). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. McGraw-Hill.
- Sutris, N. P. N. T. N. (2025). Building Higher Education Competitive Advantage Through Job Satisfaction, Optimizing Loyalty And Work Ability of Operational Employees. *Profit : Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 9(2), 767–779.
- Thoha, M., Nugraha, H. S., Suryoko, S., Nadhifah, T., & Rhosyida, N. (2022). The Influence of Good Corporate Governance on Financial Stability. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10949>.
- Ulric J. Gelinas, R. B. D. P. W. (2018). *Accounting Information Systems*. Cengage AU.
- Wahyu Aditya Saputra, R. A. M. A. Karim, M. C. Nuha, T. N. (2026). The Role of Islamic Entrepreneurship Motivation In Encouraging Sustainable Development Goals Among Muslim Entrepreneurs. *INSEF International Student Conference*.

PROFIL PENULIS



Tuti' Nadhifah, S.E., M.E.

Penulis lahir di Pati tanggal 31 januari 1996. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi, Pendidikan dan Hukum Universitas Muhammadiyah Kudus. Menyelesaikan S1 di prodi ekonomi syariah Institut Agama Islam Negeri Kudus pada tahun 2017. Penulis menyelesaikan pendidikan magister ekonomi syariah di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2020.

Penulis aktif sebagai peneliti di bidang Ekonomi Syari'ah dan penulis memiliki kepakaran bidang Ilmu Ekonomi Syariah.

Oleh karena itu untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi maupun eksternal di luar Universitas. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Selain peneliti, penulis juga aktif sebagai Pendamping Proses Produk Halal (P3H) di Kota Kudus dan asesor LSP di Universitas Muhammadiyah Kudus.

Email Penulis: tutinadhifah@umkudus.ac.id.



BAB 2

KONSEP BIAYA DAN

PERILAKU BIAYA

Makkatul Mukarramah, S.E., M.Ak.
Politeknik Krakatau



Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan memahami dan mengelola biaya menjadi kunci utama dalam mencapai efisiensi dan keberlanjutan usaha. Setiap keputusan yang diambil manajemen, baik dalam penentuan harga, perencanaan laba, maupun strategi operasional, tidak terlepas dari informasi biaya yang akurat dan relevan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konsep biaya menjadi fondasi penting dalam akuntansi manajemen. Konsep biaya tidak hanya membahas tentang besarnya pengeluaran yang terjadi, tetapi juga bagaimana biaya tersebut diklasifikasikan dan dimanfaatkan untuk berbagai tujuan manajerial.

Di sisi lain, perilaku biaya memberikan gambaran mengenai bagaimana biaya berubah seiring dengan perubahan tingkat aktivitas atau volume produksi. Pemahaman terhadap perilaku biaya sangat penting karena membantu manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, serta memprediksi kondisi keuangan perusahaan di masa depan. Dengan mengintegrasikan konsep biaya dan perilaku biaya, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan strategis. Analisis ini juga menjadi dasar dalam berbagai alat manajerial seperti perhitungan harga pokok, analisis titik impas (*break even point*), serta perencanaan laba. Oleh karena itu, pembahasan mengenai konsep biaya dan perilaku biaya menjadi langkah awal yang krusial dalam memahami akuntansi manajemen secara menyeluruh.

Konsep Biaya (*Cost Concept*)

1. Pengertian Biaya

Biaya dapat dipahami sebagai nilai sumber daya ekonomi yang dikorbankan dan dinyatakan dalam satuan moneter untuk mencapai tujuan tertentu (Rahmi *et al.*, 2024). Dalam arti sempit, biaya merujuk pada pengeluaran yang dilakukan untuk memperoleh suatu aset, sedangkan dalam arti luas mencakup seluruh pengorbanan ekonomi, baik yang telah terjadi maupun yang akan terjadi, guna mendukung aktivitas organisasi (V wiratna, 2025).

Dalam praktiknya, biaya mencerminkan penggunaan kas atau setara kas yang dialokasikan untuk menjalankan kegiatan operasional dengan harapan menghasilkan manfaat ekonomi di masa depan. Ketika produk masih dalam proses atau belum terjual, biaya tersebut dikategorikan sebagai aset. Namun, setelah produk terjual, biaya tersebut akan diakui sebagai beban dalam laporan laba rugi (Mukhzarudfa *et al.*, 2019).

2. Jenis dan Pengelompokan Biaya

Biaya perusahaan manufaktur tidak sama dengan perusahaan jasa dan dagang; mereka dikelompokkan menurut kegunaannya (Blocher *et al.*, 2010).

- a. Biaya Bahan Baku merupakan pengeluaran yang terkait dengan perolehan bahan utama yang digunakan secara langsung dalam proses produksi untuk menghasilkan barang jadi.
- b. Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah biaya yang timbul dari pembayaran kepada tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi (I Made, 2019).
- c. Biaya Overhead Pabrik (BOP) mencakup seluruh biaya produksi selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, yang tetap diperlukan dalam proses produksi (Rudianto, 2013).

Perusahaan manufaktur tidak menggabungkan semua biaya dalam satu kelompok. Sebaliknya, kelima biaya tersebut dibagi lagi menjadi dua kelompok besar. Pengelompokan ini bermanfaat untuk membedakan biaya yang terakumulasi dan membentuk produk serta biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasi. Menurut (I Made, 2019), biaya tersebut terbagi menjadi dua kategori utama:

- a. Biaya produksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk hingga siap dijual.
- b. Biaya Operasi (Non Produksi) merupakan biaya yang tidak terkait langsung dengan proses produksi, tetapi diperlukan untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

Daftar Pustaka

- Blocher, Edward., Stout, D. Edward., & Cokins, Gary. (2010). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill/Irwin.
- I Made, A. (2019). *Akuntansi Manajemen* (Melati). LPU-UNAS.
- Jeni, I., Putu, A. A. A., Lenny, D., Fadilla, C., Mahputra, Siti, S. A., Pipit, R. A., Ida, A. R., Muhammad, Y., Wulan, A., Justita, D., Layly, D. R., Juan, A. P., & Salam, F. A. (2021). *Akuntansi Manajemen* (B. Syaiful, Ed.). Media Sains Indonesia.
- Juliandi, A., Sri Wahyuni Editor, N., & Zebua, S. (n.d.). *Akuntansi Manajemen (Teori, Konsep Dan Penerapan)*. Retrieved www.freepik.com.
- Mukhzarudfa, S. H. E., Wirmie, M. S., Putra, E., & Si, M. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Salim Media Indonesia. www.salimmedia.com.
- Rahmi, M., Daferma, G., Melati, F., Mardhotillah, S., Wafi, D., Agusti, Y., Mazali, R., Permata, N., Khairunisa, D., Fahrani, D., Dwi, W., Yonis, P., Sri, S., Giska, R., Afdalia, F., & Amelia, P. (2024). *Akuntansi Manajemen*. Sada Kurnia Persada.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen (S. Suryadi, Ed.)*. Erlangga.
- Sa' Adah, S., Kurnia, K. H., & Nurul, H. N. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Rasiz Grafika.
- Sukma, I., & Muhammadiyah, W. W. (2021). *Akuntansi Manajemen (Pertama)*. Widya Gama Press.
- Surindra, B., Nurazizah, S., & Ridwan, L. (2020). *Manajemen Keuangan (Pertama)*. Kepel Press.
- V wiratna, S. (2025). *Akuntansi Manajemen (Mona, Ed.)*. Pustaka Baru Press

PROFIL PENULIS




Makkatul Mukarramah, M.Ak.

Perjalanan akademik penulis dalam dunia akuntansi berangkat dari ketertarikan yang mendalam terhadap bagaimana angka mampu “bercerita” dan menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Ketertarikan ini mengantarkan penulis menempuh pendidikan S1 Akuntansi Keuangan, dimana fondasi analisis laporan keuangan, pengelolaan biaya, dan kinerja perusahaan dibangun secara kuat dan sistematis. Tidak berhenti di sana, rasa ingin tahu yang lebih luas terhadap regulasi dan kompleksitas sistem perpajakan mendorong penulis melanjutkan studi S2 Akuntansi Perpajakan, sehingga memperkaya perspektif dalam memahami dinamika bisnis dari sisi keuangan dan kepatuhan.

Perpaduan keilmuan tersebut kemudian menemukan puncak ketertarikannya pada bidang Akuntansi Manajemen. Bagi penulis, bidang ini bukan sekadar perhitungan angka, melainkan seni mengolah informasi menjadi strategi yang bernilai. Hal inilah yang menginspirasi penulis untuk berkontribusi sebagai pendidik, dengan semangat menghadirkan pembelajaran yang tajam, relevan, dan aplikatif. Penulis aktif mengembangkan bahan ajar serta terlibat dalam kegiatan akademik guna menciptakan pengalaman belajar yang tidak hanya informatif, tetapi juga mampu membentuk cara berpikir kritis dan solutif bagi mahasiswa dalam menghadapi tantangan dunia bisnis modern.


Email Penulis: makkatul.mamm@gmail.com.



BAB 3

**BIAYA STANDAR SUATU
ALAT PENGENDALIAN
MANAJERIAL**

Heidi Siddiqa, S.E., Ak., M.M., CA.
Universitas Cipasung Tasikmalaya



Konsep Dasar dan Esensi Biaya Standar Dalam Pengendalian

Biaya standar adalah metode dalam akuntansi yang menggunakan estimasi biaya yang diharapkan sebagai pengganti biaya aktual untuk mencatat transaksi keuangan (Ratri Paramitalaksmi, 2021). Perusahaan menetapkan biaya standar agar memiliki acuan dalam mengontrol anggaran serta menilai efisiensi operasional. Setelah aktivitas berlangsung, perbedaan antara biaya standar dan biaya aktual yang disebut varians ini akan dicatat dan dianalisis untuk mengetahui sumber efisiensi dan inefisiensi. Biaya standar merupakan biaya yang ditentukan di muka atau biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit produk atau jasa dalam kondisi operasi tertentu.

Sistem ini tidak sekadar berfungsi sebagai angka estimasi, melainkan sebagai tolok ukur efisiensi yang telah ditetapkan secara ilmiah melalui studi teknik dan analisis historis. Dengan menerapkan standar, manajemen memiliki dasar yang kuat untuk membandingkan kinerja aktual dengan target yang direncanakan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi penyimpangan sedini mungkin sebelum berdampak luas pada profitabilitas. Penetapan biaya standar rentan tidak akurat terhadap kondisi pasar yang berfluktuasi dan memicu perilaku operasional yang menyimpang. Metode ini membutuhkan biaya implementasi yang mahal dan berpotensi menurunkan motivasi karyawan akibat target yang kaku. Dalam praktiknya, penyusunan biaya standar melibatkan kolaborasi lintas departemen, mulai dari bagian produksi hingga akuntansi biaya. Penentuan standar bahan baku, misalnya memerlukan input mengenai harga pasar dari bagian pembelian dan kuantitas penggunaan dari bagian teknis. Sinergi ini memastikan bahwa standar yang ditetapkan bersifat realistis dan dapat dicapai, bukan sekadar angka ideal yang mustahil diraih. Standar yang terlalu ketat justru dapat menurunkan motivasi karyawan karena dianggap tidak adil dalam penilaian kinerja.

Fungsi utama biaya standar sebagai alat pengendalian manajerial terletak pada kemampuannya untuk mengarahkan perhatian

manajemen pada area yang bermasalah. Prinsip ini dikenal sebagai manajemen berdasarkan pengecualian, dimana manajer hanya fokus pada varians yang signifikan saja. Jika biaya aktual hampir sama dengan biaya standar, manajemen dapat berasumsi bahwa operasi berjalan sesuai rencana. Namun, jika terjadi selisih yang besar, penyelidikan mendalam harus segera dilakukan untuk menemukan akar permasalahannya. Secara psikologis, biaya standar juga berfungsi sebagai alat motivasi dan pemberian insentif bagi tenaga kerja di lantai produksi. Ketika karyawan mengetahui ada standar efisiensi yang harus dipenuhi, mereka cenderung bekerja lebih terukur dan hati-hati dalam penggunaan material maupun waktu.

Perusahaan sering kali mengaitkan pencapaian efisiensi di bawah standar biaya dengan sistem bonus atau penghargaan tertentu. Hal ini menciptakan budaya sadar biaya (*cost conscious*) di seluruh tingkatan organisasi yang mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Biaya standar mempermudah proses penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan manajerial lainnya seperti penetapan harga jual. Dengan mengetahui biaya standar per unit, manajemen dapat dengan cepat menghitung titik impas/BEP (*Break Even Point*) dan melakukan analisis sensitivitas terhadap perubahan harga *input* (Jeni Imawati *et al.*, 2021). Informasi ini sangat krusial dalam lingkungan pasar yang kompetitif, dimana margin keuntungan seringkali sangat tipis. Oleh karena itu, biaya standar menjadi pondasi bagi sistem pengendalian manajemen yang efektif dan dinamis.

Komponen Dalam Biaya Standar

Terdapat tiga komponen utama yang selalu diperhitungkan dalam biaya standar, yaitu (Muliani *et al.*, 2022):

1. Bahan Langsung

Bahan langsung adalah semua bahan baku utama yang secara fisik menjadi bagian dari produk akhir. Perhitungan biaya standar bahan langsung dilakukan dengan mengalikan jumlah bahan yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit produk dengan harga standar per unit bahan tersebut. Misalnya jika sebuah produk membutuhkan 2 kg bahan baku dengan harga standar Rp.10.000

Daftar Pustaka


- Devy Salmon, & Treesje Runtu. (2016). Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Conbloc Indonesia Surya Cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 4(1), 880-888.
- Eka Devi Setianingrum, Melani Siti Fatimah, Na'ila Ulfasha, & Halleina Rejeki Putri Hartono. (2025). Analisis Biaya Standar Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Bahan Baku Proyek Konstruksi Pada PT Rajawali Raya Indonesia. *Musyтари: Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, 18(12).
- Jeni Imawati, Putu Ayu Anggya A., Lenny Dermawan S., & Fadilla Cahyaningtyas. (2021). Akuntansi Manajemen. Bandung: *CV Media Sains Indonesia*.
- Muliani, Alfian Sayuti, & I Kang Murapi. (2022). Analisis Biaya Standar Sebagai Katalisator Efisiensi Biaya Produksi (Studi Pada UMKM Gula Aren Langko). *Fokus EMBA*, 01(03), 396-403.
- Ni Made Artini, Sugiyono, & Ayu Fitri R. (2022). Metode Biaya Standar Untuk Menentukan Harga Pokok Produksi Studi Kasus Pada UKM Doms Coil Vape. *Kompleksitas: Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 11(1), 54-60.
- Ratri Paramitalaksmi. (2021). Pengantar Akuntansi Manajerial. Sukabumi: *Haura Publishing*.

PROFIL PENULIS



Heidi Siddiqa, S.E., Ak., M.M., CA.

Lahir di Bandung, 20 Juli 1979. Penulis merupakan dosen tetap di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Cipasung Tasikmalaya. Dibesarkan dan bersekolah di Semarang mulai dari TK (Taman Kanak-Kanak) sampai dengan kuliah S1 Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang. Serta melanjutkan S2 Manajemen di Universitas Siliwangi Tasikmalaya. Dengan latar belakang akademik di bidang akuntansi dan manajemen, ia memiliki minat khusus dalam pengembangan keuangan *digital*, manajemen keuangan berbasis teknologi, dan strategi pendanaan inovatif bagi pelaku usaha kecil dan menengah. Dalam kiprahnya sebagai akademisi, beliau tidak hanya aktif dalam proses pembelajaran, tetapi juga giat melakukan riset, publikasi ilmiah, serta terlibat dalam forum diskusi dan seminar tingkat nasional maupun internasional. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.



BAB 4

PENYUSUNAN PROGRAM

DAN ANGGARAN

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Penyusunan program dan anggaran merupakan fungsi esensial dalam akuntansi manajerial yang menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi operasional organisasi. Dalam kerangka manajemen modern, anggaran tidak hanya diposisikan sebagai alat perencanaan keuangan, melainkan sebagai sistem terpadu yang memfasilitasi koordinasi, komunikasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja (Drury, 2018; Horngren *et al.*, 2010). Organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya serta ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Oleh karena itu, proses penganggaran harus mampu menerjemahkan tujuan strategis ke dalam target operasional yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Anggaran berperan sebagai kontrak kinerja (*performance contract*) antara manajemen puncak dan unit kerja, sekaligus sebagai alat disiplin organisasi dalam penggunaan sumber daya. Dalam konteks kontemporer, digitalisasi dan analitik data memperkaya proses penganggaran melalui penggunaan data *real-time*, *dashboard* kinerja, dan integrasi sistem ERP. Hal ini mendorong pergeseran dari penganggaran tradisional menuju pendekatan yang lebih adaptif dan berbasis data.

Konsep dan Fungsi Program Serta Anggaran

Program dalam akuntansi manajerial dipahami sebagai serangkaian aktivitas terstruktur yang dirancang untuk mencapai tujuan strategis organisasi dalam periode tertentu. Dalam perspektif Anthony *et al.*, (2014), program merupakan tahap lanjutan dari perencanaan strategis yang berfungsi menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional yang konkret. Dengan demikian, program tidak hanya mencerminkan “apa yang akan dilakukan”, tetapi juga bagaimana organisasi memprioritaskan penggunaan sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam literatur lain, Drury, (2018) menekankan bahwa program memiliki peran sebagai kerangka operasional yang menghubungkan perencanaan jangka panjang dengan kegiatan jangka pendek.

Hal ini menunjukkan bahwa program bersifat multidimensional, mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sementara itu, anggaran merupakan representasi kuantitatif dari program yang disusun. Hansen & Mowen, (2007) mendefinisikan anggaran sebagai rencana terperinci yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya dalam periode tertentu. Definisi ini menekankan aspek kuantifikasi sebagai elemen utama anggaran. Di sisi lain, Horngren *et al.*, (2010) memandang anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi yang mengintegrasikan berbagai fungsi dalam organisasi.

Dari sudut pandang sistem pengendalian manajemen, anggaran merupakan bagian integral dari mekanisme kontrol formal. Anthony *et al.*, (2014) menyatakan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, anggaran tidak hanya berperan sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi. Lebih lanjut, (Jansen *et al.*, 2009) menekankan dimensi perilaku dalam penganggaran. Mereka menyatakan bahwa anggaran dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, baik melalui mekanisme insentif maupun tekanan kinerja. Oleh karena itu, desain sistem anggaran harus mempertimbangkan aspek motivasional agar tidak menimbulkan perilaku disfungsi seperti *budgetary slack* atau manipulasi data.

Secara konseptual, fungsi anggaran dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi utama. Pertama, fungsi perencanaan (*planning*), di mana anggaran digunakan untuk menetapkan target dan mengalokasikan sumber daya. Kedua, fungsi koordinasi (*coordination*), yang memastikan keselarasan antar unit organisasi. Ketiga, fungsi pengendalian (*control*), yang memungkinkan evaluasi kinerja melalui analisis varians. Keempat, fungsi motivasi (*motivation*), yang berkaitan dengan pengaruh anggaran terhadap perilaku manajer. Kelima, fungsi komunikasi (*communication*), yang berperan dalam menyampaikan tujuan dan ekspektasi organisasi secara sistematis. Dalam perkembangan teori modern, konsep penganggaran juga mengalami evolusi.

Daftar Pustaka

- Al-Inizi, S. M. (2024). The Impact of Company Characteristics on Budget Implementation: An Investigative Study Applied To A Sample of Employees At Kufa Cement Plant. *Manar Elsharq Journal for Management And Commerce Studies*. <https://doi.org/10.56961/mejmcs.v2i2.639>.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. , Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). Management Control Systems: European Edition. *Paper Knowledge. Toward A Media History of Documents*.
- Dos Santos, V., Beuren, I. M., & Skrepitz, S. (2022). Influence of Budgetary Slack And Elements of The Budgetary Process on Perceptions of Justice. *Revista Contabilidade E Financas*. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202113780>.
- Drury, C. (2018). *Cost And Management Accounting Drury 10th ed*. In Cengage Learning.
- Gibbs, R., Carr, M., Mulcahy, M., & Walshe, D. (2025). Planning For Business Cycle Fluctuations In Budgeting: The Application Of Innovative Data Sources And Techniques. *British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101576>.
- Guimarães, L., Klabjan, D., & Almada-Lobo, B. (2012). Annual Production Budget In The Beverage Industry. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2011.05.011>.
- Hansen & Mowen. (2007). Managerial Accounting 8th Edition. *In Issues In Accounting Education*.
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). A Theory of Participative Budgeting. *Accounting Review*. <https://doi.org/10.2308/accr-50686>.
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost Accounting: A Managerial Emphasis,. *Issues in Accounting Education*.

- <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.789>.
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2009). National Differences In Incentive Compensation Practices: The Differing Roles of Financial Performance Measurement In The United States And The Netherlands. *Accounting, Organizations And Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.05.002>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>.
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An Examination of The Relationships Among Budget Emphasis, Budget Planning Models And Performance. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>.
- Licata, M. (2024). Master Budget. In *Budgeting And Forecasting*. <https://doi.org/10.4135/9781071958346>.
- Lim, D. (2025). Monitoring Mechanisms And Budget Variances: Evidence From The 50 Largest US Cities. *Journal of Risk And Financial Management*. <https://doi.org/10.3390/jrfm18090500>.
- Mahdi, Amalo, F., Supratman, Asniar, N., & Surahman, B. (2024). Effectiveness of Budget Planning And Coordination on Education Expenditure Budget Absorption. *Journal of Economic, Business, And Accounting*.
- Musiega, A., Tsofa, B., Nyawira, L., Njuguna, R. G., Munywoki, J., Hanson, K., Mulwa, A., Molyneux, S., Maina, I., Normand, C., Jemutai, J., & Barasa, E. (2022). Examining The Influence of The Budget Formulation Structures And Processes on The Efficiency of County Health Systems In Kenya. *MedRxiv*.
- Nikitkov, A. (2024). Budget Variance Analysis Case: Contrasting Excel With Tableau. *Accounting Perspectives*. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12383>.
- Shu, W., Chen, Y., & Chen, X. (2023). Information Technology Empowerment And Corporate Budget Control: Evidence from China. *Pacific Basin Finance Journal*.

<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102131>.

Tan, X., Xiao, J. J., Meng, K., & Xu, J. (2025). Financial Education And Budgeting Behavior Among College Students: Extending The Theory of Planned Behavior. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-05-2024-0285>.

van Dael, M., Casanueva, J., Witvoet, G., Swinkels, B., Bersanetti, D., Pinto, M., Ruggi, P., Mantovani, M., de Rossi, C., Spinicelli, P., Boldrini, M., & Oomen, T. (2025). Control of The Laser Frequency In The Virgo Interferometer: Dynamic Noise Budgeting For Controller Optimization. *Astroparticle Physics*. <https://doi.org/10.1016/j.astropartphys.2024.103028>.

Zamfir, M., Ionescu, C. A., Gudanescu Nicolau, N. L., Stanescu, S. G., Paschia, L., Coman, M. D., & Bugnariu, A. D. (2021). *Flexible Budget*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8069-1.ch007>.


PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Perilaku Konsumen: Teori dan Praktek diawali dari pemahaman bahwa Perusahaan perlu memahami aspek keuangan dengan melakukan analisis secara mendalam untuk mendukung keputusan strategi yang dipilih sehingga perusahaan dapat menghadapi perubahan persaingan yang terjadi dalam lingkungan/ekosistem bisnis untuk mendukung kemajuan dan perkembangan Perusahaan secara berkelanjutan. Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985.

Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya di bidang manajemen serta pendidikan doktoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021. Penulis memiliki kepakaran di bidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan sosial, serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada jurnal nasional maupun internasional. Email Penulis: heruriza11@gmail.com.



BAB 5

AKUNTANSI

PERTANGGUNGJAWABAN

Ade Elza Surachman, S.E., Ak., M.Ak.
Universitas Catur Insan Cendekia



Pendahuluan

Seiring dengan pertumbuhan dan kompleksitas suatu organisasi bisnis, pengawasan dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi pada manajemen puncak menjadi semakin tidak efisien. Organisasi dituntut untuk mendelegasikan wewenang pengambilan keputusannya kepada manajer di tingkat yang lebih rendah, sebuah proses yang dikenal sebagai desentralisasi. Namun, pendelegasian wewenang ini memunculkan kebutuhan akan sistem pengendalian yang dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh manajer tingkat bawah tetap selaras dengan tujuan utama organisasi (Garrison *et al.*, 2021). Di sinilah peran krusial dari akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Tujuan utama dari sistem ini adalah memotivasi individu sedemikian rupa sehingga mereka mencapai keselarasan tujuan (*goal congruence*), di mana manajer yang berusaha memaksimalkan ukuran kinerja mereka sendiri pada saat yang sama juga memaksimalkan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Horngren *et al.*, 2021). Sistem ini beroperasi pada premis bahwa manajer harus dimintai pertanggungjawaban hanya pada elemen-elemen biaya, pendapatan, atau investasi yang secara signifikan dapat mereka kendalikan. Desentralisasi merupakan fondasi dari akuntansi pertanggungjawaban. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh eksekutif tingkat atas, melainkan disebarakan ke berbagai tingkatan manajemen.

Keuntungan dan Kerugian Desentralisasi

Mowen *et al.* (2022) mengidentifikasi beberapa keuntungan utama dari desentralisasi: (1) kecepatan pengambilan keputusan: manajer lokal dapat merespons perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat karena mereka berada di garis depan operasional, (2) pengembangan manajerial: memberikan otonomi kepada manajer

tingkat menengah merupakan sarana pelatihan yang sangat baik untuk mempersiapkan mereka menduduki posisi manajemen puncak di masa depan, (3) fokus manajemen puncak: dengan mendelegasikan keputusan operasional harian, manajemen puncak dapat lebih berfokus pada perumusan strategi jangka panjang.

Namun, desentralisasi juga membawa risiko tertentu. Risiko terbesar adalah pengambilan keputusan yang tidak optimal dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan, yang sering disebut sebagai perilaku miopik (*myopic behavior*) atau suboptimalisasi. Hal ini terjadi ketika seorang manajer unit bisnis mengambil keputusan yang menguntungkan divisinya, namun merugikan divisi lain atau perusahaan secara agregat (Merchant & Van der Stede, 2023). Oleh karena itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban didesain untuk memitigasi kerugian ini.

Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, organisasi dibagi menjadi berbagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat pertanggungjawaban adalah unit dalam organisasi di mana seorang manajer memiliki kendali atas dan bertanggung jawab terhadap biaya, pendapatan, atau investasi. Terdapat empat jenis utama pusat pertanggungjawaban:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah segmen bisnis yang manajernya hanya bertanggung jawab atas biaya yang ditimbulkan, dan tidak memiliki kendali atas pendapatan atau penggunaan dana investasi. Kinerja pusat biaya dievaluasi dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan atau biaya standar (Horngren *et al.*, 2021). Pusat biaya umumnya diklasifikasikan menjadi dua:

- a. Pusat Biaya Teknik (*Engineered Cost Center*): hubungan antara input dan output dapat diukur secara jelas. Contohnya adalah departemen perakitan di pabrik. Evaluasi difokuskan pada efisiensi.
- b. Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Cost Center*): hubungan optimal antara input dan output sulit ditentukan. Contoh yang

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems (12th ed.)*. McGraw-Hill.
- Bhimani, A. (2020). *Financial Management For The Digital Economy*. Routledge.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (17th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting (8th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (14th ed.)*. Pearson.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (17th ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting (3rd ed.)*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives (4th ed.)*. Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2023). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation And Incentives (5th ed.)*. Pearson.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2022). *Cornerstones of Managerial Accounting (9th ed.)*. Cengage Learning.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2010). Sustainability Accounting For Companies: Catchword or Decision Support For Business Leaders?. *Journal of Cleaner Production*, 18(4), 375-384.

PROFIL PENULIS




Ade Elza Surachman, S.E., Ak., M.Ak.

Penulis bab 6 tentang "Akuntansi Pertanggungjawaban" dalam sebuah buku Akuntansi Manajerial: Konsep Biaya, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Bisnis adalah akademisi di bidang akuntansi. Beliau telah mengabdikan diri sebagai dosen selama lebih dari 11 tahun sejak 2015, dengan melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1

Akuntansi di Universitas Garut pada tahun 2013, Lulus S2 Akuntansi di tahun 2015 dari Universitas Mercu Buana dan menyelesaikan pendidikan profesi akuntan tahun 2021 di Universitas Widyatama. Dalam perjalanan karirnya di dunia pendidikan, penulis tidak hanya fokus pada pengajaran tetapi juga secara aktif berkontribusi dalam penelitian dan penerbitan karya buku, sehingga menjadi sumber berharga dalam memberikan wawasan praktis kepada pembaca mengenai analisis laporan keuangan pemerintah.

Email Penulis: adeelzasurachman@gmail.com.



BAB 6

**PERHITUNGAN HARGA
POKOK BERDASARKAN
PESANAN (*JOB ORDER
COSTING*)**

Dheri Febiyani Lestari, S.Pd., M.M.
Universitas Cipasung Tasikmalaya



Pendahuluan

Kemampuan pelaku usaha in mengelola biaya produksi secara akurat penentu keberlangsungan usaha di tengah persaingan bisnis ketat. Data Menurut Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM di Indonesia akan melampaui 65 juta unit pada tahun 2024, dengan cakupan sektor yang luas (Dheri Febiyani Lestari *et al.*, 2025). Namun dibalik besarnya angka tersebut, sebagian besar pelaku usaha terutama yang memproduksi berdasarkan pesanan tetap menetapkan harga jual hanya berdasarkan perkiraan (Ujang Eri Jaenudin *et al.*, 2024).

Kondisi ini menyebabkan ketidakmampuan untuk menentukan harga pokok produksi secara akurat, yang pada akhirnya menyebabkan harga jual yang tidak kompetitif dan tidak menunjukkan profitabilitas usaha yang sebenarnya. Metode perhitungan harga pokok yang didasarkan pada pesanan pekerjaan (biaya pesanan pekerjaan) hadir sebagai solusi atas persoalan tersebut. Metode ini Sangat berguna untuk bisnis yang melakukan produksi berbasis pesanan atau produk tidak standar, seperti industri percetakan digital, konveksi, pembuatan komponen, sablon, dan mebel, karena memungkinkan untuk mencatat biaya bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* pabrik secara lebih rinci, yang menghasilkan perhitungan harga pokok yang lebih akurat.

Karakteristik menghitung biaya produksi: untuk menghitung biaya produksi, bisnis yang memproduksi barang atau jasa sesuai dengan pesanan tertentu dari pelanggan menggunakan metode harga pokok pesanan, juga dikenal sebagai harga pesanan pekerjaan (Matuszek *et al.*, 2023). Dalam metode ini, setiap pesanan memiliki karakteristik, spesifikasi, dan kebutuhan biaya yang berbeda sehingga biaya produksi harus dihitung secara terpisah untuk masing-masing pekerjaan (Karaş & Shokrani, 2025).

1. Produksi berdasarkan pesanan spesifik.
2. Pembagian biaya produksi menjadi biaya langsung dan tidak langsung.
3. Biaya *overhead* pabrik dibebankan dengan tarif tertentu. Tarif ini digunakan untuk menghitung biaya *overhead* pabrik. Tarif BOP = Taksiran Total BOP/Dasar Alokasi.
4. Harga pokok per unit dihitung setelah semua pesanan dikirimkan.

Pembebanan BOP Ke Produk

Biaya *overhead* pabrik dalam sistem akuntansi biaya (*factory overhead cost*) yaitu biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung serta biaya produksi. Karena sifatnya tidak dapat ditelusuri secara langsung ke produk atau pesanan tertentu, biaya *overhead* pabrik harus dibebankan ke produk dengan cara tertentu. (Ledewara & Utami, 2019). Secara umum, Ada dua metode yang dapat digunakan untuk membebankan biaya *overhead* pabrik ke produk, biaya sebenarnya dan biaya normal.

1. *Actual Costing*

Biaya *overhead* pabrik dihitung dengan metode biaya aktual berdasarkan biaya *overhead* yang benar-benar terjadi selama proses produksi. Dalam metode ini, seluruh unsur biaya produksi dicatat sesuai nilai aktual yang dikeluarkan perusahaan.

Karakteristik metode *actual costing* (Zhang *et al.*, 2023) antara lain sebagai berikut:

- a. *Overhead* biaya pabrik dihitung berdasarkan biaya yang sesungguhnya terjadi.
- b. digunakan untuk menghitung produksi aktual dan,
- c. jumlah biaya *overhead* pabrik mencerminkan pengeluaran riil perusahaan selama periode tertentu.

2. *Normal Costing*

Metode *normal costing* merupakan metode menggunakan tarif *overhead* yang telah ditentukan sebelumnya, atau tarif *overhead* yang ditetapkan. Tarif tersebut ditetapkan berdasarkan estimasi atau anggaran biaya *overhead* pabrik dan dasar alokasi tertentu (Rajan & Pillai, 2025). Karakteristik metode *normal costing* antara lain sebagai berikut:

- a. BOP dibebankan menggunakan tarif yang disepakati sebelumnya,
- b. digunakan sebagai mengontrol biaya produksi dan perencanaan dan,
- c. didasarkan pada taksiran atau anggaran BOP.

Daftar Pustaka

- Dheri Febiyani Lestari, Anwar Fauzi, Rifan Nasir Purwanto, Ade Imam, Herdian Muhammad Ramadhan, Adelia Nuraeni, Dila Iklima, Elisha Oktapiyana, Azmilah Hapidhatur Rahmah, & Nova Samrotul. (2025). From Local to Global: Pendampingan Literasi Keuangan, Digitalisasi Pemasaran dan Legalitas Usaha Untuk UMKM Berkelanjutan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 6541–6547. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2834>.
- Karaş, B., & Shokrani, A. (2025). Activity-Based Costing of Laser Powder-Bed Additive Manufacturing Incorporating Discrete Event Simulation. *Npj Advanced Manufacturing*, 2(1), 24. <https://doi.org/10.1038/s44334-025-00036-x>.
- Ledewara, A. F. L. N., & Utami, I. (2019). The Effect of Escalation of Commitment And Project Risk In Resources Allocation Decision. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 23(1), 52–63. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol23.iss1.art6>.
- Matuszek, J., Kaczmar-Kolny, E., & Byrdy, Ł. (2023). The Method of Determining The Technical Costs of Manufacturing Products. *Foundations of Management*, 15(1), 101–114. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0008>.
- Namburu, A., Selvaraj, P., & Varsha, M. (2024). Product Pricing Solutions Using Hybrid Machine Learning Algorithm. *Innovations In Systems And Software Engineering*, 20(3), 413–424. <https://doi.org/10.1007/s11334-022-00465-3>.
- Priyamvada, Rini, & Jaggi, C. K. (2022). Optimal Inventory Strategies For Deteriorating Items With Price-Sensitive Investment In Preservation Technology. *RAIRO-Operations Research*, 56(2), 601–617. <https://doi.org/10.1051/ro/2022015>.
- Rajan, Dr. K., & Pillai, Dr. R. (2025). Overhead Cost Allocation in Manufacturing Firms Using Activity Based Costing Methodology. *Global Perspectives In Management*. <https://doi.org/10.66027/GPIM/V3I2/GPM25204>.
- Ujang Eri Jaenudin, Rizky Ridwan, Dheri Febiyani Lestari, Alfin Nur

Arifah, Aditia Abdurachman, & Taupik Akbar. (2024). Peningkatan Literasi Manajemen Keuangan dan Pemasaran Digital Bagi Pelaku Usaha Pariwisata dan UMKM. *Jurnal Abdi Masyarakat*, 8(1). <https://doi.org/10.30737/jaim.v8i1.6195>.

Zhang, C., Zhao, S., Yang, Z., & He, Y. (2023). A Multi-Fault Diagnosis Method For Lithium-Ion Battery Pack Using Curvilinear Manhattan Distance Evaluation And Voltage Difference Analysis. *Journal of Energy Storage*, 67, 107575. <https://doi.org/10.1016/j.est.2023.107575>.


PROFIL PENULIS



Dheri Febiyani Lestari, S.Pd., M.M.

Ketertarikan penulis pada bidang keuangan telah dimulai sejak tahun 2005. Ketertarikan tersebut mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi Strata 1 (S1) pada Program Studi Pendidikan Ekonomi/Akuntansi di Universitas Langlangbuana Bandung pada tahun 2009. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan Strata 2 (S2) pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Keuangan di Program Pascasarjana Universitas Siliwangi Tasikmalaya. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, khususnya keuangan. Dalam upaya mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis secara konsisten melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang keuangan serta produktif dalam menulis buku, sebagai bentuk kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan bangsa.

Email Penulis: dherifebinyanilestari@uncip.ac.id.



BAB 7
PERHITUNGAN HARGA
POKOK BERDASARKAN
PROSES (*PROCESS*
***COSTING*)**

Yusnina Hilyawati, S.E., M.Si.
Universitas Darunnajah



Pengertian *Process Costing*

Sistem *process costing* merupakan metode penentuan biaya yang diterapkan oleh entitas bisnis yang menghasilkan produk secara massal dengan karakteristik yang relatif seragam (Horngren, C. T., Datar, S. M., 2003). Dalam praktiknya, metode ini banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur di Indonesia, seperti industri makanan dan minuman, karena proses produksinya berlangsung secara terus-menerus. Dalam sistem ini, biaya dalam proses produksi dikumpulkan berdasarkan tahapan proses selama periode tertentu.

Selanjutnya, biaya per unit dihitung dengan cara membagi total biaya produksi dengan jumlah unit yang dihasilkan dalam periode tersebut (Drs. Mulyadi, 2018). Berbeda dengan metode *job order costing*, yang menghitung biaya berdasarkan pesanan tertentu, *process costing* digunakan pada produksi massal dengan produk yang tidak banyak variasinya. Pada sistem pesanan, setiap produk dapat memiliki karakteristik berbeda sesuai permintaan pelanggan. Contoh usaha yang menggunakan metode pesanan antara lain percetakan, konstruksi, pembuatan furnitur, bengkel, serta jasa layanan kesehatan (Hansen, D. R., & Mowen, 2009).

Karakteristik *process costing*: penerapan metode biaya berdasarkan proses sangat dipengaruhi oleh sifat kegiatan produksi perusahaan. Pada entitas bisnis yang memproduksi secara massal, terdapat beberapa karakteristik utama, yaitu: produk yang dihasilkan bersifat standar atau seragam, hasil produksi cenderung konsisten dari periode ke periode, kegiatan produksi dilakukan berdasarkan rencana produksi untuk periode tertentu. Sebagai ilustrasi, perusahaan yang menjalankan produksi massal dapat dilihat pada industri semen.

Proses produksinya umumnya menghasilkan produk yang homogen, misalnya semen jenis tertentu yang dikemas dalam satuan zak dengan berat standar 50 kg. Produk yang dihasilkan cenderung konsisten dari waktu ke waktu karena proses produksinya bersifat berkelanjutan. Selain itu, kegiatan produksi biasanya direncanakan melalui penerbitan perintah produksi pada awal periode, yang berlaku untuk jangka waktu tertentu (Drs. Mulyadi, 2018).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa metode ini lebih sesuai untuk lingkungan produksi yang stabil dan berulang.

Peran Strategis Sistem Biaya Proses

Informasi biaya yang dihasilkan dari sistem process costing tidak hanya berfungsi sebagai pencatatan, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

1. Pertama

Dalam menghadapi persaingan, perusahaan dapat menerapkan strategi biaya rendah atau diferensiasi. Ketika biaya *overhead* semakin kompleks, metode tradisional berbasis volume menjadi kurang relevan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan penggunaan pendekatan berbasis aktivitas agar informasi biaya lebih akurat untuk pengambilan keputusan.

2. Kedua

Penentuan dasar alokasi biaya *overhead* dan perlakuan terhadap selisihnya merupakan keputusan strategis. Hal ini menjadi penting terutama ketika perusahaan melayani segmen pasar yang berbeda, seperti pasar yang sensitif terhadap harga dan kontrak berbasis biaya.

3. Ketiga

Penciptaan nilai bagi pelanggan menjadi faktor penting dalam memenangkan persaingan. Melalui pendekatan seperti *Activity-Based Costing* (ABC), perusahaan dapat mengelola biaya di setiap aktivitas dalam rantai nilai secara lebih efektif.

4. Keempat

Laporan biaya dalam proses produksi tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai sarana evaluasi kinerja melalui berbagai perspektif, baik keuangan maupun non-keuangan (Edward Blocher, 2001). Dengan demikian, penerapan sistem biaya proses tidak hanya berorientasi pada penentuan biaya, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Daftar Pustaka

- Assegaf Ibrahim Abdulah. (1995). *Kamus Akuntansi (Tiga)*. PT. Mario Grafika.
- Drs. Mulyadi, M. S. (2018). *Akuntansi Biaya (Lima)*. STIE YKPN.
- Edward Blocher, K. H. C. & T. W. L. (2001). *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik (A. Drs. A. Susty Ambarriani, M.Si. (ed.); Pertama)*. Salemba Empat.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Managerial Accounting Akuntansi Manajerial (Deny Arnos Kwary (ed.); 8th ed.)*. Salemba Empat.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & george foster. (2003). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis. (Eleventh)*. Pearson Education International.
- Nuril Izzah Dwi Putri Elyansyah et.al. (2025). Penerapan Metode Process Costing Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi (HPP) Pada UMKM Jamu Kunyit Aqilla. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen, Vol.2*.
- Nurlela, B. B. dan. (2010). *Kumpulan Soal-Soal dan Penyelesaian Akuntansi Biaya Plus latihan Mandiri (2 (ed.))*. Mitra Wacana Media.
- Rinayanti¹, R. A. I. I., Wardana¹, M. D., Mariana¹, & Diana¹. (2025). Analisis Penerapan Process Costing Dalam Industri Manufaktur Untuk Meningkatkan Efisiensi Dan Profitabilitas Melalui Hilirisasi. *JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi, 8(1)*, 543–549.
- William K. Carter. (2009). *Akuntansi Biaya (Krista (ed.); 14th ed.)*. Salemba Empat.
- Yulia Andini. (2025). <https://www.jurnal.id/id/blog/apa-itu-process-costing/>. *Mekari*.

PROFIL PENULIS




Yusnina Hilyawati, S.E., M.Si.

Yusnina Hilyawati adalah dosen di bidang bisnis dengan konsentrasi kewirausahaan dan akuntansi. Penulis telah berpengalaman sebagai dosen akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Jakarta sejak tahun 2009. Pada tahun 2022, penulis bergabung dengan Universitas Darunnajah, Fakultas Bisnis Program Studi Kewirausahaan sebagai dosen tetap. Penulis dikenal sebagai pendidik yang komunikatif dan aktif membangun diskusi bersama mahasiswa. Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi telah tumbuh sejak masa perkuliahan.

Saat menempuh pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Jayabaya (1997–2001), mengikuti kursus Akuntansi Dasar 1 dan Dasar 2 di YAI Salemba, kursus komputer akuntansi di Akademi Jayabaya, serta kursus brevet pajak A dan B di LM Patra pada tahun 2002. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 Magister Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Jakarta (2003–2005).

Selain sebagai akademisi, penulis juga merupakan praktisi yang memiliki dan mengelola beberapa usaha. Pengalaman tersebut memperkuat perannya sebagai dosen praktisi yang tidak hanya menguasai teori, tetapi juga memiliki pengalaman langsung di dunia bisnis. Penulis juga pernah menjadi anggota APSKI selama satu tahun dan memiliki minat pada analisis keuangan serta pengembangan kewirausahaan.

Email Penulis: yusninahilyawati2@gmail.com.



BAB 8
PENGAMBILAN
KEPUTUSAN TAKTIS
DAN STRATEGIS

Asmi Lidya Pradipta Rahayu, S.E., M.M.
Universitas Darunnajah



Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pengambilan keputusan menjadi salah satu aspek krusial yang menentukan keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Setiap keputusan yang diambil oleh manajemen, baik dalam skala kecil maupun besar, akan berdampak langsung terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis data dalam proses pengambilan keputusan.

Akuntansi manajerial memiliki peran penting dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu guna mendukung proses pengambilan keputusan. Informasi tersebut membantu manajer dalam mengevaluasi berbagai alternatif serta memilih tindakan yang paling optimal. Di era *digital* saat ini, pengambilan keputusan juga semakin kompleks karena dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta tingkat persaingan yang tinggi. Bab ini akan membahas konsep pengambilan keputusan taktis dan strategis, termasuk perbedaan, faktor yang mempengaruhi, serta penerapannya dalam konteks bisnis modern.

Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan satu tindakan terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam perspektif manajemen, proses ini menjadi inti dari fungsi manajerial karena hampir seluruh aktivitas organisasi melibatkan pemilihan di antara berbagai pilihan yang ada. Menurut Mowen, Hansen and Heitger (2022) pengambilan keputusan manajerial melibatkan pertimbangan finansial maupun kualitatif seperti reputasi merek, kepuasan pelanggan, dan dampak sosial. Dengan demikian, keputusan yang diambil harus mampu mengakomodasi berbagai dimensi agar memberikan hasil yang optimal bagi organisasi.

Dalam konteks akuntansi manajerial, pengambilan keputusan sangat erat kaitannya dengan penggunaan informasi biaya dan data keuangan lainnya sebagai dasar dalam menentukan tindakan yang

tepat. Trihapsary *and* Putri (2025) menegaskan bahwa informasi akuntansi manajerial harus relevan, akurat, dan tepat waktu sebagai landasan pemilihan alternatif terbaik. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta nilai perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, kualitas keputusan sangat ditentukan oleh kualitas informasi yang tersedia serta kemampuan manajer dalam menganalisis kondisi dan situasi yang dihadapi.

Klasifikasi Pengambilan Keputusan

1. Keputusan Taktis (*Tactical Decision Making*)

Keputusan taktis (*tactical decision making*) merupakan keputusan yang bersifat jangka pendek, yaitu pemilihan di antara beberapa alternatif dengan tujuan yang terbatas dan spesifik. Mowen, Hansen *and* Heitger (2022) menjelaskan bahwa keputusan taktis terdiri dari pemilihan di antara berbagai alternatif dengan gambaran langsung atau tujuan yang terbatas, meskipun demikian keputusan ini tetap harus mendukung tujuan strategis jangka panjang perusahaan secara keseluruhan. Meskipun bersifat jangka pendek, keputusan taktis tidak dapat dilepaskan dari konsekuensi jangka panjangnya.

Azzahra *et al.* (2023) menegaskan bahwa pengambilan keputusan jangka pendek atau taktis melibatkan pemilihan dari berbagai opsi dengan cara pandang yang terbatas, namun pada akhirnya berdampak pada keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang. Keputusan-keputusan ini dapat berkaitan dengan alokasi sumber daya, penentuan harga produk, maupun pemotongan biaya operasional, sehingga analisis biaya relevan menjadi metode yang paling tepat dalam penetapan keputusan taktis karena sifatnya yang fleksibel dalam menghadapi perubahan. Inti dari keputusan taktis adalah penggunaan biaya relevan, yaitu biaya masa depan yang berbeda di antara alternatif-alternatif yang dipertimbangkan.

Alfaried *et al.* (2023) menjelaskan bahwa biaya relevan meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja tambahan, *overhead* terkait pesanan, dan biaya lain yang terkait dengan persyaratan spesifik

Daftar Pustaka

- Alfaried, M. *et al.* (2023). Peran dan Fungsi Biaya Relevan Dalam Mengambil Keputusan Pesanan Khusus, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), pp. 134–143.
- Ananda, N.A. *et al.* (2025). Strategi Pengambilan Keputusan Taktis Dalam Akuntansi Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi UMKM (Studi kasus Pada Toko AIS Kamal), *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), pp. 38–50.
- Azmi, Z. *et al.* (2026). *Akuntansi Manajemen: Konsep dan Aplikasi dalam Pengambilan Keputusan*. Sumatera Barat: Get Press Indonesia.
- Azzahra, U.S. *et al.* (2023). Analisis Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Pasca Pandemi Covid 19, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(3), pp. 147–156.
- Daud, M. (2025). Systematic Literature Review: Peran Informasi Akuntansi dan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan, *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), pp. 5054–5064.
- Garrison, R., Noreen, E. and Brewer, P. (2011). *Managerial Accounting*. (14th ed). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2000). *Management Accounting*. (5th ed). South-Western College.
- Khasanah, D.U.I., Sabaruddin and Asmanah, S. (2024). Efektivitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Tidak Pastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderasi, *Utility: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi*, 8(2), pp. 155–184.
- Mowen, M.M., Hansen, D.R. and Heitger, L. (2022). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision Making* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mumtahanah, A. *et al.* (2025). Peran Akuntansi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan Strategis Pada Perusahaan Manufaktur, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), pp. 4013–4021.

- Purwanti and Nurhayati, S. (2025). Peran Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Taktis Pada Perusahaan Manufaktur, *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Perpajakan*, 01(03), pp. 181–184.
- Safitri, L. (2026). Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Berbasis Digital Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajerial, *Neraca Manajemen, Ekonomi (Musytari)*, 25(2), pp. 1–6.
- Trihapsary, A. and Putri, M.S. (2025). Indonesian Journal of Economics, Management, And Accounting Informasi Akuntansi Manajerial: Sarana Pengambilan Keputusan Untuk Keunggulan Kompetitif, *Indonesian Journal of Economics, Management, And Accounting*, 2(1), pp. 137–145.

PROFIL PENULIS




Asmi Lidya Pradipta Rahayu, S.E., M.M.

Lahir di Jakarta pada 27 Mei 1996. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) dan Magister (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Saat ini, penulis berprofesi sebagai dosen Program Studi Bisnis *Digital* Universitas Darunnajah Jakarta sejak tahun 2022. Selain aktif mengajar, penulis juga menjadi Tutor *Online* Universitas Terbuka pada Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik (FHISIP) sejak tahun 2025. Ketertarikan penulis terhadap dunia pendidikan dan keilmuan telah tumbuh sejak masa kuliah, khususnya pada bidang manajemen keuangan serta mata kuliah eksak seperti akuntansi, matematika, dan statistik.

Di luar aktivitas akademik, penulis juga aktif menjalankan bisnis *online* sejak tahun 2018. Pengalaman berwirausaha dimulai sejak tahun 2009 sebagai *reseller* dan *dropshipper* produk *fashion* serta kecantikan wanita. Hingga saat ini, penulis mengembangkan bisnis *fashion* tas berbahan kulit asli sapi sekaligus perawatannya dan menjadi *affiliator* berbagai produk *fashion* wanita di *platform digital*. Kegiatan riset dan menulis buku mulai ditekuni sejak tahun 2022 sebagai bentuk kontribusi penulis dalam dunia pendidikan serta upaya menjadi dosen profesional yang bermanfaat dan dekat dengan berbagai generasi mahasiswa.

Email Penulis: asmilidyap@darunnajah.ac.id.



BAB 9

PENGAMBILAN

KEPUTUSAN JANGKA

PENDEK DAN JANGKA

PANJANG

Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman, S.Pd., M.Ak.
Universitas Negeri Makassar



Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan inti fungsi manajerial karena setiap aktivitas organisasi melibatkan pemilihan alternatif tindakan. Dalam akuntansi manajerial, keputusan dibedakan menjadi jangka pendek dan jangka panjang. Keputusan jangka pendek berkaitan dengan operasi harian, pemanfaatan kapasitas, pengendalian biaya, penetapan harga jangka pendek, dan pesanan khusus, sedangkan keputusan jangka panjang berhubungan dengan investasi, ekspansi, pengembangan produk, restrukturisasi proses, dan arah strategis perusahaan (Horngren *et al.*, 2015; Susilowati *et al.*, 2023).

Perbedaannya tidak hanya terletak pada horizon waktu, tetapi juga pada informasi yang dibutuhkan: keputusan jangka pendek lebih menekankan biaya relevan, biaya diferensial, margin kontribusi, dan kapasitas menganggur, sedangkan keputusan jangka panjang memerlukan analisis yang lebih luas, seperti proyeksi arus kas, risiko investasi, perubahan struktur biaya, dan dampak strategis organisasi (Horngren *et al.*, 2015; Dam *et al.*, 2018). Dalam konteks ini, akuntansi manajerial mendukung keduanya dengan menyediakan informasi yang relevan bagi manajemen internal. Pada keputusan jangka pendek, informasi biaya relevan, biaya variabel, biaya tetap, kontribusi laba, dan analisis biaya-volume-laba membantu memilih alternatif yang paling menguntungkan secara operasional (Horngren *et al.*, 2015; Al Sawafi, 2022). Sementara itu, pada keputusan jangka panjang, akuntansi manajerial berperan lebih strategis melalui analisis investasi, evaluasi profitabilitas, *activity-based costing*, dan pengukuran kinerja strategis untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan (Susilowati *et al.*, 2023; *Improving Decision Making Through Management Accounting*, 2024). Dengan demikian, akuntansi manajerial menjadi dasar analitis yang menjembatani keputusan taktis dan strategis perusahaan.

Keputusan Jangka Pendek

Keputusan jangka pendek adalah keputusan manajerial yang berdampak dalam periode relatif singkat dan umumnya terkait dengan operasi sehari-hari perusahaan. Fokusnya mencakup

pemanfaatan kapasitas yang tersedia, pengelolaan biaya, respons terhadap peluang pasar, dan upaya memaksimalkan laba dalam kondisi operasional tertentu. Dalam akuntansi manajerial, keputusan ini penting karena persoalan seperti menerima pesanan khusus, memilih memproduksi sendiri atau membeli dari pemasok, serta menilai hubungan biaya, volume, dan laba memerlukan analisis yang cepat, relevan, dan berbasis informasi biaya yang tepat (Horngren *et al.*, 2015; Garrison *et al.*, 2021).

Berbeda dengan keputusan jangka panjang yang berfokus pada investasi, strategi, dan pertumbuhan, keputusan jangka pendek menekankan pemilihan alternatif terbaik dalam batasan kapasitas, sumber daya, dan kondisi pasar saat ini. Karena itu, analisisnya umumnya menggunakan biaya relevan, margin kontribusi, dan pendekatan biaya-volume-laba untuk menilai manfaat ekonomi dari setiap alternatif dalam jangka operasional yang singkat (Drury, 2018; Hilton & Platt, 2015).



Gambar 9.1: Keputusan Jangka Pendek

Sumber: Diolah Penulis.

Daftar Pustaka

- Al-Dujaili, M. A. A. (2013). Study of The Relation Between Types of The Quality Costs And Its Impact on Productivity And Costs: A Verification In Manufacturing Industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 397-419.
- Al Sawafi, A. A. K. (2022). The Role of Managerial Accounting In Making Decisions. *World Bulletin of Management and Law*, 7, 1-7.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory And Practice (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities From Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Dam, B. H., Dam, G. M., & Doan, V. A. (2018). The System of Management Accounting Information To Support Decision Making In Business. *Accounting And Finance Research*, 7(1), 99-107. <https://doi.org/10.5430/afr.v7n1p99>.
- Drury, C. (2018). *Management And Cost Accounting (10th ed.)*. Cengage.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (16th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting (8th ed.)*. Thomson South-Western.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2015). *Managerial Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting (3rd ed.)*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems To Drive Profitability And Performance*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard:*

- Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Organisation for Economic Co-Operation And Development. (2001). *Measuring Productivity: OECD Manual*. OECD Publishing.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals Of Corporate Finance (14th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sower, V. E., Quarles, R., & Broussard, E. (2022). Practical Implications of Cost of Quality: A Systematic Literature Review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3581–3604.
- Susilowati, E., Mulyati, S., & Nurhayati, N. (2023). Cost Management And Strategic Decision Making: The Role of Management Accounting In Sustainable Business Practices. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 457–473.

PROFIL PENULIS



Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman, S.Pd., M.Ak.

Lahir di Makassar tahun 1992, penulis memilih kepakaran pada bidang perpajakan dan akuntansi sektor publik. Alumni Universitas Negeri Makassar Program Studi Pendidikan Akuntansi pada tahun 2014 dan melanjutkan pendidikan serta menyelesaikan studi pada tahun 2019 di Program Studi Akuntansi, Universitas Muslim Indonesia. Berkarir pada Pemerintah Kota Makassar sejak tahun 2012 hingga tahun 2023. Mulai menjadi dosen pada tahun 2023 pada Program Studi Diploma Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar. Penulis memiliki kepakaran dibidang Perpajakan dan Akuntansi Sektor Publik. Dalam perjalanan menuju dosen profesional, penulis mencoba aktif sebagai peneliti di bidang perpajakan dan akuntansi sektor publik. Selain itu, penulis juga bergabung dalam asosiasi perpajakan PERTAPSI (Perkumpulan *Tax Center* dan Akademisi Pajak Seluruh Indonesia).

Email Penulis: ahmad.nashiruddin@unm.ac.id.



BAB 10

PENGAMBILAN

KEPUTUSAN INVESTASI

MODAL

Hendriyati Haryani, S.E., M.Ak.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Di tengah persaingan komersial yang semakin ketat, perusahaan harus membuat keputusan strategis untuk meningkatkan efisiensi, produksi, dan profitabilitas. Pilihan mendasar dalam akuntansi manajemen adalah *capital investment decisions*, yang mencakup hasil keuangan jangka panjang untuk mengamankan keuntungan ekonomi di masa depan. Sebagai contohnya, pembelian mesin baru, Ekspansi pabrik, proyek digitalisasi sistem, dan investasi teknologi

Investasi modal seringkali melibatkan komitmen keuangan yang besar, termasuk pengadaan mesin baru, pembangunan fasilitas, ekspansi perusahaan, atau kemajuan teknologi. Karena dana yang digunakan signifikan dan berdampak jangka panjang, perusahaan harus melakukan evaluasi menyeluruh agar keputusan yang diambil memberikan nilai tambah. Akuntansi manajerial menyediakan berbagai metode analisis untuk menilai kelayakan investasi, seperti *Payback Period*, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, dan *Profitability Index (PI)*. Metode ini membantu manajemen memilih proyek terbaik berdasarkan manfaat ekonomi dan risiko.

Pengertian Investasi Modal

Investasi modal seringkali melibatkan alokasi keuangan saat ini dengan harapan akan memperoleh keuntungan di masa depan. Dalam lingkungan korporasi, investasi modal tetap berupa aset tetap atau inisiatif jangka panjang yang memfasilitasi operasional bisnis. Menurut Hansen dan Mowen, keputusan investasi modal merupakan proses evaluasi berbagai alternatif investasi untuk memilih opsi yang paling menguntungkan berdasarkan tujuan perusahaan. Investasi modal memiliki beberapa karakteristik utama yang membedakannya dari keputusan operasional harian. Karakteristik ini penting dipahami karena memengaruhi proses analisis dan pengambilan keputusan manajemen.

1. Membutuhkan Dana Besar

Investasi modal umumnya melibatkan pengeluaran dana yang signifikan karena berkaitan dengan pembelian atau pembangunan aset jangka panjang seperti mesin, gedung, pabrik, teknologi, atau

infrastruktur. Besarnya dana yang dikeluarkan menuntut perusahaan melakukan perencanaan dan evaluasi secara cermat agar investasi memberikan hasil optimal.

2. Berdampak Jangka Panjang

Keputusan investasi modal biasanya memiliki konsekuensi dalam periode yang panjang, bisa mencapai bertahun-tahun sesuai umur ekonomis aset. Karena efeknya berlangsung lama, keputusan yang diambil akan mempengaruhi struktur biaya, produktivitas, dan posisi perusahaan di masa depan.

3. Mengandung Risiko dan Ketidakpastian

Investasi modal selalu menghadapi berbagai risiko, seperti perubahan kondisi pasar, perkembangan teknologi, inflasi, regulasi pemerintah, hingga ketidakpastian permintaan. Proyeksi keuntungan masa depan tidak selalu sesuai rencana, sehingga perusahaan harus mempertimbangkan kemungkinan risiko sebelum berinvestasi.

4. Berhubungan Dengan Strategi Perusahaan

Investasi modal bukan sekadar keputusan keuangan, tetapi juga bagian dari strategi bisnis jangka panjang. Pilihan investasi harus selaras dengan visi perusahaan, seperti ekspansi pasar, peningkatan kapasitas produksi, efisiensi biaya, inovasi teknologi, atau keberlanjutan usaha.

Modal investasi memainkan peran penting dalam keberlanjutan dan pengembangan organisasi, karena terkait erat dengan keputusan strategis jangka panjang. Melalui investasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasional sekaligus memperkuat posisinya di pasar. Berikut beberapa alasan utama pentingnya investasi modal:

1. Menentukan Pertumbuhan Perusahaan

Investasi modal menjadi dasar bagi perusahaan untuk berkembang melalui penambahan kapasitas produksi, pembukaan cabang baru, ekspansi pasar, atau diversifikasi usaha. Tanpa investasi yang memadai, pertumbuhan perusahaan cenderung stagnan dan sulit bersaing.

Daftar Pustaka

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2019). *Managerial Accounting*. Cengage Learning.
- Hornngren, C. T. (2017). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono. (2018). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPF.


PROFIL PENULIS



Hendriyati Haryani, S.E., M.Ak.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu akuntansi dimulai pada tahun 2011 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke S1 Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia dan berhasil lulus pada tahun 2015. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister Akuntansi di Universitas Indonesia Esa Unggul dan berhasil lulus pada tahun 2017. Memiliki pengalaman di perbankan syariah selama 6 tahun dari tahun 2013-2019 di BCA Syariah sebagai kepala bagian Operasional kemudian, penulis mendedikasikan ilmunya dengan menjadi dosen tetap di kampus Universitas Raharja dengan mata kuliah akuntansi syariah, akuntansi biaya, pengantar akuntansi, akuntansi sektor publik, dll. Penulis memiliki kepakaran di bidang akuntansi syariah. dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: hendriyati.haryani@gmail.com.



BAB 11

PERENCANAAN, PENGANGGARAN, DAN PENGENDALIAN BIAYA

Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.
Universitas Negeri Makassar



Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien guna mempertahankan keberlangsungan usaha dan meningkatkan profitabilitas. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalui perencanaan dan pengendalian biaya yang baik. Perencanaan biaya membantu manajemen menetapkan target operasional dan keuangan, sedangkan pengendalian biaya berfungsi untuk memastikan bahwa aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan adanya sistem pengendalian biaya, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan biaya, melakukan evaluasi kinerja, serta mengambil tindakan korektif secara tepat (Garrison *et al.*, 2023). Perencanaan, penganggaran, dan pengendalian biaya merupakan komponen yang saling berkaitan dalam proses manajemen organisasi. Perencanaan dilakukan untuk menetapkan tujuan dan strategi perusahaan, kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk anggaran sebagai pedoman operasional. Selanjutnya, pengendalian biaya dilakukan dengan membandingkan realisasi dan anggaran untuk mengetahui adanya penyimpangan atau varians yang memerlukan tindakan perbaikan. Dengan demikian, anggaran berfungsi sebagai alat implementasi perencanaan sekaligus alat pengendalian manajemen (Mulyadi, 2018).

Konsep Perencanaan Dalam Akuntansi Manajerial

1. Jenis-Jenis Perencanaan

a. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan perencanaan jangka panjang yang berkaitan dengan tujuan utama dan arah organisasi secara keseluruhan. Perencanaan ini biasanya disusun oleh manajemen tingkat atas untuk menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis, perubahan pasar, dan perkembangan teknologi. Perencanaan strategis berfokus pada pencapaian visi dan misi organisasi dalam jangka panjang (Mulyadi, 2018).

b. **Perencanaan Taktis**

Perencanaan taktis merupakan perencanaan jangka menengah yang bertujuan untuk mendukung pelaksanaan strategi perusahaan. Perencanaan ini biasanya dilakukan oleh manajemen menengah dan berhubungan dengan pengalokasian sumber daya, penyusunan program kerja, dan pencapaian target departemen atau divisi tertentu. Perencanaan taktis membantu perusahaan menerjemahkan strategi umum menjadi tindakan operasional yang lebih spesifik (Garrison *et al.*, 2023).

c. **Perencanaan Operasional**

Perencanaan operasional merupakan perencanaan jangka pendek yang berkaitan dengan aktivitas harian perusahaan. Perencanaan ini mencakup penyusunan jadwal produksi, penggunaan tenaga kerja, kebutuhan bahan baku, dan aktivitas operasional lainnya. Perencanaan operasional bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran perusahaan (Datar & Rajan, 2021).

2. Perencanaan Laba

Perencanaan laba merupakan proses penetapan target keuntungan yang ingin dicapai perusahaan dalam periode tertentu. Dalam proses ini, manajemen melakukan estimasi terhadap pendapatan, biaya, volume penjualan, serta kondisi pasar yang akan dihadapi perusahaan. Perencanaan laba membantu manajemen menentukan strategi operasional dan kebijakan bisnis yang diperlukan untuk mencapai target profitabilitas perusahaan (Garrison *et al.*, 2023).

Penganggaran (*Budgeting*)

1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, biasanya dalam satuan moneter, untuk periode tertentu. Dalam akuntansi manajerial, anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang membantu manajemen mengalokasikan sumber daya serta mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi. Anggaran juga

Daftar Pustaka

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2022). *Cost Management: A Strategic Emphasis (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Carter, W. K., & Usry, M. F. (2019). *Akuntansi Biaya (14th ed.)*. Salemba Empat.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngrren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis (17th ed.)*. Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2023). *Managerial Accounting (18th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. (2011). *Managerial Accounting Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2020). *Managerial Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Mulyadi. (2018). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, Dan Rekayasa (3rd ed.)*. Salemba Empat


PROFIL PENULIS



Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi mulai tumbuh sejak tahun 2011. Berbekal minat tersebut, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Akuntansi pada tahun 2015. Untuk memperdalam pengetahuan, penulis menempuh pendidikan Magister di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang diselesaikan pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi doktoral di Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Hasanuddin pada tahun 2025. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Sektor Publik. Sebagai upaya mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif melakukan penelitian di bidang tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan memperoleh pendanaan dari Kemenristek Dikti serta institusi internal perguruan tinggi. Selain penelitian, penulis juga aktif berkontribusi dalam pengajaran dan pengabdian masyarakat, dengan harapan dapat memajukan ilmu akuntansi di Indonesia.

Email Penulis: siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id.



BAB 12
ANALISIS PERHITUNGAN HPP
(HARGA POKOK PRODUKSI)
MENGGUNAKAN METODE
FULL COSTING

Siti Hartinah, S.E., M.Ak.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Pengantar: *Full Costing* Dalam Keterkaitan Dengan Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah cabang akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan bagi pihak internal perusahaan untuk mendukung perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, sistem *full costing* bukan sekadar alat penghitungan harga pokok, melainkan merupakan pilar informasi yang menopang seluruh siklus manajemen biaya.

Anthony dan Govindarajan (2007) menegaskan bahwa akuntansi manajemen yang efektif memerlukan informasi biaya yang lengkap dan andal. *Full costing* menyediakan gambaran biaya total yang komprehensif karena memasukkan seluruh komponen biaya produksi baik variabel maupun tetap ke dalam nilai produk. Hal ini menjadikan *full costing* sebagai fondasi bagi tiga fungsi utama akuntansi manajemen:

Tabel 12.1: Tiga Fungsi Utama Akuntansi Manajemen

1. KONSEP BIAYA (<i>Cost Concepts</i>)	2. PENGENDALIAN (<i>Cost Control</i>)	3. KEPUTUSAN BISNIS (<i>Decision Making</i>)
Klasifikasi, perilaku, dan alokasi biaya yang akurat sebagai dasar analisis	Penetapan standar biaya dan pengukuran deviasi untuk tindakan korektif	Penetapan harga, analisis profitabilitas, dan keputusan strategis jangka panjang

Sumber: Diolah Penulis.

Sebelum membahas mengenai perhitungan harga pokok produksi menggunakan Metode *Full Costing* dengan keterkaitan Akuntansi Manajemen, berikut ini dibahas mengenai konsep harga pokok produksi, jenis harga pokok produksi, metode perhitungan harga pokok produksi dan perbedaan antara *Full Costing* dan *Variabel Costing*, kemudian keterkaitan *Full Costing* dengan Akuntansi Manajemen.

Konsep Harga Pokok Produksi

1. Pengertian Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi (*Cost of Goods Manufactured/COGM*) merupakan keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan

dalam proses mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Konsep ini menjadi fondasi penting dalam akuntansi biaya karena menentukan nilai persediaan dan laba perusahaan secara akurat.

Menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2015), harga pokok produksi adalah biaya barang yang diproduksi, baik yang sudah terjual maupun yang masih dalam bentuk persediaan. Sementara itu, Mulyadi (2015) mendefinisikan harga pokok produksi sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Hansen dan Mowen (2017) menambahkan bahwa harga pokok produksi mencakup semua biaya yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan proses produksi, yang kemudian dibebankan ke unit produk yang dihasilkan.

2. Komponen Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi terdiri dari tiga komponen utama yang saling berkaitan, yaitu:

a. Biaya Bahan Baku Langsung (*Direct Material Cost*)

Biaya bahan baku langsung adalah nilai bahan baku yang secara fisik dan ekonomis dapat ditelusuri ke produk tertentu. Bahan baku ini menjadi bagian integral dari produk jadi. Contohnya adalah kayu untuk mebel, besi untuk kendaraan, dan kapas untuk tekstil.

Tabel 12.2: Perbandingan Karakteristik Antara Bahan Baku Langsung dan Tidak Termasuk Bahan Baku Langsung

Termasuk Bahan Baku Langsung	Tidak Termasuk Bahan Baku Langsung
Bahan yang menjadi bagian produk akhir	Bahan pembantu/bahan tidak langsung
Dapat ditelusuri secara fisik ke produk	Sulit ditelusuri ke produk spesifik
Nilainya signifikan terhadap total biaya	Nilainya relatif kecil terhadap total biaya

Sumber: Diolah Penulis.

Daftar Pustaka

- American Institute of CPAs (AICPA). (2023). *Cost Accounting Standards*. Diakses dari <https://www.aicpa.org>.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2019). *Management And Cost Accounting (7th ed.)*. Pearson Education.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2016). *Cost Management: A Strategic Emphasis (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Bustami, B., & Nurlela. (2013). *Akuntansi Biaya: Kajian Teori dan Aplikasi*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Carter, W. K. (2012). *Akuntansi Biaya: Cost Accounting (Edisi 14)*. Salemba Empat, Jakarta.
- CFA Institute. (2023). *Financial Reporting And Analysis: Inventory Costing Methods*. CFA Program Curriculum.
- Drury, C. (2018). *Management And Cost Accounting (10th ed.)*. Cengage Learning EMEA.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Cornerstones of Cost Accounting (2nd ed.)*. Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.)*. Pearson Education.
- IFAC-International Federation of Accountants. (2005). *Environmental Management Accounting*. New York: IFAC.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2022). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 14: Persediaan*. Jakarta: IAI.
- International Accounting Standards Board. (2023). *IAS 2-Inventories*. IFRS Foundation.
- Investopedia. (2024). *Absorption Costing vs. Variable Costing: What's The Difference?*. Diakses dari <https://www.investopedia.com>.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler And More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business Review Press.
- Maskell, B. H., & Baggaley, B. (2006). *Practical Lean Accounting: A*

Proven System For Measuring and Managing The Lean Enterprise.
Productivity Press.

Monden, Y. (2012). *Toyota Production System: An Integrated Approach To Just-In-Time (4th ed.)*. CRC Press.

Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya (5th ed.)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

PROFIL PENULIS




Siti Hartinah, S.E., M.Ak.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Akuntansi dimulai pada tahun 2006 silam. Hal ini yang mendorong penulis dalam memilih untuk masuk ke Universitas Muhammadiyah Jakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi lulus pada tahun 2010. Meskipun tidak sejalan dengan Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam yang penulis tempuh di SMA Negeri 1 Serang.

Penulis kemudian bekerja di Bank Swasta selama 1 tahun dan berhenti karena ditawarkan menjadi Asisten Dosen Tahun 2011 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Selain itu, penulis juga diperbantukan menjadi staf Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Kemudian, melanjutkan Pendidikan program S2 Universitas Muhammadiyah Jakarta dan berhasil menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Akuntansi pada tahun 2018.

Pada tahun 2018, Penulis diangkat sebagai Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Jakarta dan bertugas di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi Keuangan, Perpajakan dan Pemeriksaan Akuntansi. Guna mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi kecerdasan bangsa dan negara serta bermanfaat bagi Masyarakat luas.

Email Penulis: siti.hartinah@umj.ac.id.



BAB 13
PELAPORAN SEGMENT,
EVALUASI PUSAT
INVESTASI, DAN HARGA
TRANSFER

Rahmat, S.E., M.Ak.
Politeknik STIA LAN Makassar



Pelaporan Segmen (*Segment Reporting*)

1. Pengertian dan Tujuan Pelaporan Segmen

Pelaporan segmen adalah proses penyusunan laporan keuangan yang memisahkan informasi kinerja berdasarkan unit-unit bisnis yang dapat diidentifikasi secara terpisah, yang disebut "segmen". Standar akuntansi internasional (IFRS 8/PSAK 5) mendefinisikan segmen operasi sebagai komponen entitas yang: (a) terlibat dalam aktivitas bisnis yang menghasilkan pendapatan dan menimbulkan beban; (b) hasil operasinya dikaji secara reguler oleh pengambil keputusan operasional utama; dan (c) informasi keuangan yang terpisah tersedia.

Dari perspektif akuntansi manajemen, 'segmen' dapat berupa lini produk, wilayah geografis, saluran distribusi, kelompok pelanggan, atau divisi organisasional. Tujuan utama pelaporan segmen mencakup: mengidentifikasi segmen mana yang menguntungkan dan mana yang tidak, sehingga manajemen dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Menyediakan dasar evaluasi kinerja manajer yang lebih adil dan spesifik dibandingkan laporan agregat perusahaan. Membantu keputusan strategis: apakah suatu segmen harus diperluas, dipertahankan, diperbaiki, atau ditinggalkan (*drop/keep decision*). Memenuhi kewajiban pelaporan eksternal kepada investor dan regulator, terutama bagi perusahaan publik.

2. Klasifikasi Biaya Dalam Pelaporan Segmen

Kunci keberhasilan pelaporan segmen yang akurat terletak pada klasifikasi biaya yang tepat. Kegagalan dalam hal ini khususnya mengalokasikan biaya umum ke segmen secara sewenang-wenang merupakan salah satu kesalahan paling serius dalam akuntansi manajemen.

a. Biaya Variabel (*Variable Costs*)

Biaya yang berubah secara proporsional dengan volume aktivitas segmen. Contoh: bahan baku langsung, komisi penjualan, biaya pengiriman per unit. Biaya ini selalu dapat ditelusuri langsung ke segmen dan dibebankan ke segmen terkait.

b. Biaya Tetap Dapat Ditelusuri (*Traceable Fixed Costs*)

Biaya tetap yang timbul karena keberadaan segmen tertentu, dan yang akan hilang jika segmen tersebut dihilangkan. Ini adalah biaya yang dapat dan harus dibebankan ke segmen yang bersangkutan. Contoh: gaji manajer divisi, biaya sewa gudang khusus untuk segmen, biaya iklan yang diperuntukkan khusus bagi suatu lini produk, penyusutan mesin yang dioperasikan hanya oleh segmen tertentu. Biaya ini merupakan bagian dari biaya yang dikendalikan atau dapat dipengaruhi oleh manajer segmen, sehingga relevan untuk melakukan evaluasinya.

c. Biaya Tetap Umum (*Common Fixed Costs*)

Biaya tetap yang timbul untuk mendukung operasi seluruh perusahaan, bukan karena keberadaan segmen tertentu. Biaya ini tidak akan hilang meskipun sebuah segmen dieliminasi. Contoh: Gaji CEO dan direktur korporat, biaya iklan korporat (*brand awareness level*), biaya gedung kantor pusat, biaya sistem IT terpusat, biaya riset fundamental perusahaan. Aturan yang paling penting adalah tidak mengalokasikan biaya tetap umum ke segmen berdasarkan luas lantai, jumlah karyawan, atau volume penjualan. Hal tersebut akan mempengaruhi profitabilitas segmen dan dapat mendorong keputusan yang salah. Misalnya mengeliminasi segmen yang sebenarnya menguntungkan karena tampak merugi setelah menerima alokasi biaya umum yang tidak fair. Garrison, Noreen & Brewer (2021) menyebut praktik ini sebagai salah satu kesalahan paling merusak dalam akuntansi manajemen.

3. Menyusun Laporan Laba Rugi Segmen

Format laporan laba rugi segmen yang tepat mengikuti pendekatan kontribusi, yang memisahkan biaya variabel dari biaya tetap. Terdapat dua tingkat margin yang dihitung: Margin Kontribusi (*Contribution Margin* = Penjualan - Total Biaya Variabel): Mengukur kemampuan segmen menutup biaya tetap dan menghasilkan laba. Berguna untuk analisis jangka pendek dan keputusan bauran produk. *Margin Segmen* (*Segment Margin* = Margin Kontribusi - Biaya Tetap Dapat Ditelusuri): Mengukur profitabilitas jangka

Daftar Pustaka

- Bloomberg Intelligence. (2023). *Analysis on Economic Value Added (EVA) Creation*.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (17th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2022). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 5: Segmen Operasi*.
- International Accounting Standards Board. (2006). *International Financial Reporting Standard (IFRS) 8: Operating Segments*.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.03/2020 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Kesepakatan Harga Transfer (Advance Pricing Agreement)*.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 172 Tahun 2023 Tentang Penerapan Prinsip Kewajaran Dan Kelaziman Usaha Dalam Transaksi Yang Dipengaruhi Hubungan Istimewa*.
- OECD. (2022). *OECD Transfer Pricing Guidelines For Multinational Enterprises And Tax Administrations 2022*. OECD Publishing.
- Stern Stewart & Co. (n.d.). *Economic Value Added (EVA) Framework And Metrics*.

PROFIL PENULIS




Rahmat, S.E., M.Ak.

Penulis merupakan dosen dengan latar belakang pendidikan di bidang ekonomi dan akuntansi. Beliau lahir di Kabupaten Takalar pada tanggal 12 April 1984. Perjalanan akademiknya dimulai di STIE Yayasan Pendidikan Ujung Pandang, dimana beliau berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada tahun 2009. Dengan semangat untuk terus mengembangkan ilmu pengetahuan, Rahmat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pada tahun 2011, beliau mendaftar di Program Magister Universitas Muslim Indonesia dan berhasil menyelesaikan studinya dengan meraih gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada tahun 2013. Sebelum terjun ke dunia pendidikan, memiliki pengalaman praktis yang berharga di dunia profesional. Beliau pernah bekerja selama satu tahun di konsultan pajak, yang memberikan pemahaman mendalam tentang perpajakan.


Selain itu, beliau juga memiliki pengalaman kerja selama 14 tahun di perusahaan jasa konstruksi pada bagian keuangan, yang memberikan wawasannya dalam manajemen keuangan perusahaan. Karir akademiknya dimulai pada tahun 2014 ketika bergabung sebagai tenaga pengajar di STIE Yayasan Pendidikan Ujung Pandang. Pada tahun 2018, berhasil lulus seleksi CPNS dan sejak saat itu ia diterima menjadi Dosen di Politeknik STIA LAN Makassar, di mana ia aktif mengajar hingga saat ini.

Email Penulis: rahmatmannang@stialanmakassar.ac.id.



BAB 14
MEMAHAMI *ACTIVITY*
BASED MANAGEMENT
(ABM)

Indra Utama, S.E., M.E.
Universitas Darunnajah



Pendahuluan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan pendapatan, tetapi juga harus mampu mengelola biaya secara efisien serta memastikan efektivitas proses bisnis yang dijalankan. Dalam konteks tersebut, akuntansi manajerial memiliki peranan strategis sebagai penyedia informasi yang relevan dan akurat guna mendukung proses pengambilan keputusan manajerial, khususnya yang berkaitan dengan pengendalian biaya dan pengelolaan aktivitas operasional perusahaan. Salah satu pendekatan kontemporer dalam akuntansi manajerial yang berkembang dan banyak diterapkan oleh organisasi modern adalah *Activity Based Management* (ABM).

ABM merupakan pengembangan dari metode *Activity Based Costing* (ABC) yang tidak hanya berorientasi pada pengalokasian dan perhitungan biaya secara lebih akurat, tetapi juga menitikberatkan pada pengelolaan aktivitas yang mampu menciptakan nilai tambah (*value added activities*) serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Jusmani & Oktariansyah, 2021). Penerapan ABM menjadi semakin relevan pada era bisnis *digital*, di mana kompleksitas aktivitas operasional terus meningkat seiring dengan perkembangan teknologi dan transformasi model bisnis. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sistem informasi biaya yang lebih komprehensif dan akurat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis, peningkatan kinerja, serta penciptaan keunggulan kompetitif.

Konsep Dasar *Activity Based Management* (ABM)

1. Definisi *Activity Based Management* (ABM)

Activity Based Management (ABM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada pengelolaan aktivitas sebagai dasar dalam menciptakan nilai bagi pelanggan serta meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pendekatan ini memanfaatkan informasi yang dihasilkan oleh *Activity Based Costing* (ABC) untuk mengidentifikasi berbagai aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value-added activities*) maupun aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*) dalam proses operasional perusahaan (Jusmani & Oktariansyah, 2021).

Secara konseptual, penerapan ABM bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi, mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai, serta meningkatkan efisiensi biaya dan kinerja profitabilitas perusahaan. Dengan demikian, ABM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian biaya, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam upaya peningkatan efektivitas operasional dan daya saing perusahaan.

Berbagai penelitian terkini menunjukkan bahwa ABM merupakan pendekatan strategis yang efektif dalam mengidentifikasi aktivitas yang tidak efisien, memperbaiki proses bisnis, serta meningkatkan kinerja operasional organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini dinilai mampu mendukung perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif (Nurfadia, D. *et al.*, 2025).

2. Perbedaan Activity Based Management (ABM) dan Activity Based Costing (ABC)

Aspek	ABM	ABC
Definisi	Pendekatan manajerial yang menggunakan informasi aktivitas dan biaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah organisasi.	Metode penentuan biaya yang mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya.
Tujuan	Mengelola aktivitas agar biaya dapat ditekan dan kinerja organisasi meningkat.	Menghasilkan informasi biaya produk/jasa yang lebih akurat.
Fokus	Pengendalian dan perbaikan proses bisnis (<i>process improvement</i>).	Perhitungan biaya (<i>cost measurement</i>).
Orientasi	Strategi manajemen dan pengambilan keputusan.	Akuntansi biaya dan pengukuran biaya produk/jasa.
Pendekatan	Mengevaluasi aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah untuk meningkatkan efisiensi.	Mengidentifikasi aktivitas, <i>cost driver</i> , dan pembebanan biaya ke produk/jasa.

Daftar Pustaka

- Fatimah, A., & Santoso, A. A. (2020). Peningkatan Efisiensi Biaya Melalui Activity Based Management. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 229–238.
- Gultom, T. D., Kholifah, & Kusumastuti, R. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Activity-Based Costing (ABC) Di Indonesia. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 2(1), 332–339.
- Husna, N. S., Hasanudin, M., & Al Farizi, M. (2022). The Analysis Of Activity-Based Management Implementation To Increase Cost Efficiency In Hotel XY Semarang. *Ilomata International Journal Of Management*, 3(2), 175–193.
- Jusmani, & Oktariansyah. (2021). Activity Based Management Sebagai Instrumen Bagi Manajemen Dalam Efisiensi Biaya. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 18(3), 377–386.
- Mediaty, Usman, A., Mahmuda, S. R., Mansa, C. N. A., & Sudharma, F. Z. (2023). Implementation Activity-Based Costing & Time-Driven Activity-Based Costing: A Systematic Literature Review. *Jurnal of Digital Economics And Business (MINISTAL)*, 2(4), 1297–1312.
- Muskitta, C. J. R., Morasa, J., & Alexander, S. (2018). Analisis Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Gran Central Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(3), 467–476.
- Nadhifah, F. H., Fatimah, A., & Djajanto, L. (2025). Activity Based Management (ABM) Dalam Rangka Meningkatkan Efisiensi Biaya Dan Profitabilitas PT PG Rajawali I Unit PG Krebet Baru. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Humaniora*, 12(1).
- Nurfadia, D., Oktaviany, S. D., Klaudia, A., Manda, E. T., & Sumarlan, A. (2025). Implementasi Activity Based Management Untuk Optimalisasi Efisiensi Proses Bisnis: Sebuah Tinjauan Kasus. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(3), 215–226.
- Nuryanti, R., Haqi, S., Restuningdiah, N., & Handayati, P. (2025). Mapping The Landscape, Influence, And Publication Visibility Of

Activity-Based Costing (ABC) And Activity-Based Management (ABM): A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Global Management: International Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 2(2), 179–193.

Pandey, M., Tirayoh, V. Z., & Maradesa, D. (2024). Penerapan Metode Activity Based Management Dalam Meningkatkan Efisiensi Aktivitas Dan Biaya Produksi Pada PT Sinar Pure Foods International Bitung. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 8(1), 50–59.

Purba, M. V., & Silalahi, E. R. R. (2024). Penerapan Activity Based Management Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Pabrik Teh Sidamanik Unit Tobasari. *Jurnal Ilmiah Akuntansi (JIMAT)*, 3(2), 94–104.

Sánchez-Rebull, M. V., Ferràs, X., & Vila-López, N. (2023). After 30 Years What Has Happened To Activity Based Costing?. *A Systematic Literature Review*. *SAGE Open*, 13(1).

Tumanggor, L. S. G., Bayangkara, I. B. K., & Riyadi, S. (2025). Activity Based Management Sebagai Instrumen Efisiensi Biaya Produksi Edamame PT XYZ. *Jurnal Inovasi Global*, 3(1), 37–45.

PROFIL PENULIS




Indra Utama, M.E.

Lahir di Jakarta, 21 Mei 1994. Penulis menamatkan pendidikan D2 di prodi Teknologi Informasi Perbankan Syariah CEP CCIT Fakultas Teknik Universitas Indonesia pada tahun 2014. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan S1 di prodi Manajemen UIN Syarif Hidayatullah dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2017. Empat tahun kemudian, penulis melanjutkan pendidikan S2 di prodi Perbankan Syariah UIN Syarif Hidayatullah dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2024. Penulis adalah seorang praktisi dan akademisi yang aktif di bidang pengembangan bisnis, kemitraan strategis, serta bisnis *digital*. Saat ini, penulis menjabat sebagai *Head of Business Development & Strategic Partnership* di PT. Dapur Sehat Indonesia (*Healthy Go*) dengan fokus pada pengembangan kolaborasi bisnis, strategi pertumbuhan perusahaan, dan penguatan ekosistem kemitraan.

Selain berkarir di dunia industri, penulis juga berkontribusi di bidang pendidikan sebagai dosen pada program studi *Bisnis Digital* di Universitas Darunnajah Jakarta. Dalam aktivitas akademiknya, penulis aktif membahas topik bisnis *digital*, pemasaran, strategi bisnis, serta transformasi *digital* di era modern. Dengan pengalaman yang menggabungkan dunia industri dan akademik, penulis dikenal memiliki ketertarikan pada pengembangan inovasi bisnis, strategi B2B, *digital entrepreneurship*, dan kolaborasi strategis yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

Email Penulis: indrautama139@gmail.com.



BAB 15

BIAYA KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS

Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman, S.Pd., M.Ak.
Universitas Negeri Makassar



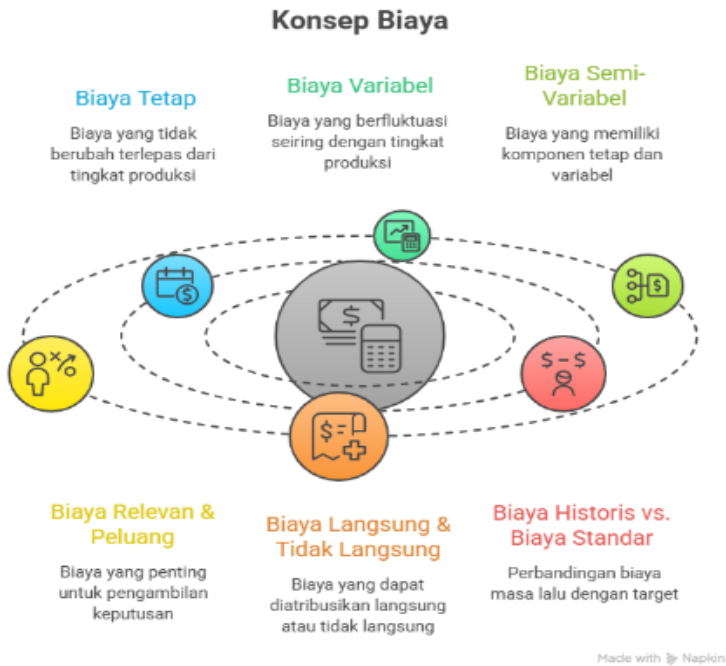
Pendahuluan

Akuntansi manajerial adalah cabang akuntansi yang menyediakan informasi internal untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajemen (Drury, 2018). Berbeda dari akuntansi keuangan yang berfokus pada pelaporan eksternal, akuntansi manajerial menekankan penggunaan data biaya dan kinerja untuk meningkatkan efektivitas operasional dan pengelolaan sumber daya (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Dalam konteks ini, biaya berfungsi sebagai indikator kinerja dan alat pengendalian yang membantu manajer mengidentifikasi pemborosan, mengalokasikan sumber daya secara optimal, serta mengevaluasi profitabilitas unit bisnis (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

Selain itu, hubungan antara biaya, kualitas, dan produktivitas sangat penting dalam persaingan bisnis. Kualitas yang baik dapat menurunkan biaya jangka panjang melalui pengurangan produk cacat dan klaim garansi, sedangkan produktivitas yang tinggi memungkinkan perusahaan memaksimalkan *output* dari input yang sama (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2020). Seiring perkembangan teknologi dan kompleksitas operasi, perusahaan juga memanfaatkan sistem seperti *Activity-Based Costing* (ABC) untuk menelusuri biaya secara lebih akurat ke aktivitas yang menciptakan nilai, sehingga akuntansi manajerial berperan sebagai penghubung antara informasi biaya dan keputusan yang meningkatkan kinerja organisasi (Kaplan & Anderson, 2007).

Konsep Biaya

Dalam akuntansi manajerial, biaya tidak sekadar angka operasi melainkan konsep fundamental yang membantu manajer memahami perilaku biaya, struktur biaya perusahaan, dan bagaimana biaya tersebut mempengaruhi perencanaan serta *decision making*. Analisis biaya digunakan untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas organisasi, sehingga mendukung efektivitas keputusan bisnis (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).



Gambar 15.1: Konsep Biaya

Sumber: Diolah Penulis.

1. Biaya Tetap, Variabel dan Semi Variabel

Biaya Tetap (*Fixed Costs*) merupakan biaya yang tidak berubah dalam periode tertentu meskipun volume produksi bervariasi. Contohnya termasuk sewa bangunan, asuransi, dan gaji staf tetap. Biaya ini penting untuk perhitungan *break even* dan perencanaan kapasitas jangka pendek serta jangka panjang (Horngren, Datar, & Rajan, 2015). Biaya Variabel (*Variable Costs*) berubah secara proporsional terhadap volume aktivitas, seperti bahan baku dan tenaga kerja langsung. Analisis perilaku biaya variabel sangat penting untuk merencanakan laba dan strategi harga, terutama dalam konteks margin kontribusi (Rasika, 2025). Biaya Semi Variabel (*Mixed Costs*) memiliki unsur tetap dan variabel.

Dalam praktik, biaya ini dianalisis untuk memisahkan bagian tetap dan variabelnya, misalnya biaya listrik pabrik dengan biaya

Daftar Pustaka

- Al-Dujaili, M. A. A. (2013). Study Of The Relation Between Types Of The Quality Costs And Its Impact On Productivity And Costs: A Verification In Manufacturing Industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 397-419.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation Of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities From Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Drury, C. (2018). *Management And Cost Accounting (10th ed.)*. Cengage.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (16th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting (8th ed.)*. Thomson South-Western.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2015). *Managerial Accounting: Creating Value In A Dynamic Business Environment (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.)*. Pearson.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations In Performance Measurement: Trends And Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise And Fall Of Management Accounting*. Harvard Business School Press.
- Ju, C. S., & Chen, F. F. (1996). Quality Costs In Multi-Stage Manufacturing Systems. *Computers & Industrial Engineering*, 31(1-2), 141-144.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler And More Powerful Path To Higher Profits*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems To Drive Profitability And Performance*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Nassar, M., Al-Khadash, H., Sangster, A., & Mah'd, O. (2013). Factors That Catalyse, Facilitate And Motivate The Decision To Implement Activity-Based Costing In Jordanian Industrial Companies. *Journal of Applied Accounting Research*, 14(1), 18–36.
- Organisation for Economic Co-operation And Development. (2001). *Measuring Productivity: OECD Manual*. OECD Publishing.
- Organisation For Economic Co-operation And Development. (2023). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2023*. OECD Publishing.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations Management (9th ed.)*. Pearson.
- Sower, V. E., Quarles, R., & Broussard, E. (2022). Practical Implications of Cost of Quality: A Systematic Literature Review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3581–3604.

PROFIL PENULIS




Ahmad Nashiruddin Mushoddiq Rahman, S.Pd., M.Ak.

Lahir di Makassar tahun 1992, penulis memilih kepakaran pada bidang perpajakan dan akuntansi sektor publik. Alumni Universitas Negeri Makassar Program Studi Pendidikan Akuntansi pada tahun 2014 dan melanjutkan pendidikan serta menyelesaikan studi pada tahun 2019 di Program Studi Akuntansi, Universitas Muslim Indonesia. Berkarir pada Pemerintah Kota Makassar sejak tahun 2012 hingga tahun 2023. Mulai menjadi dosen pada tahun 2023 pada Program Studi Diploma Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Perpajakan dan Akuntansi Sektor Publik. Dalam perjalanan menuju dosen profesional, penulis mencoba aktif sebagai peneliti di bidang perpajakan dan akuntansi sektor publik. Selain itu, penulis juga bergabung dalam asosiasi perpajakan PERTAPSI (Perkumpulan *Tax Center* dan Akademisi Pajak Seluruh Indonesia).

Email Penulis: ahmad.nashiruddin@unm.ac.id.



BAB 16

ANALISIS *COST VOLUME*

***PROFIT* SEBAGAI ALAT**

PERENCANAAN LABA

Nurina Saffanah, S.E., M.Sc.
Universitas Muslim Indonesia



Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan perusahaan dalam merencanakan laba menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan usaha. Perencanaan laba tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keuntungan semata, tetapi juga mencerminkan bagaimana perusahaan mengelola sumber daya, mengendalikan biaya, serta merespons perubahan lingkungan bisnis secara efektif. Oleh karena itu, manajemen membutuhkan alat analisis yang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara aktivitas operasional dan kinerja keuangan perusahaan (Atkinson *et al.*, 2013).

Akuntansi manajemen berperan penting dalam menyediakan informasi yang relevan untuk mendukung proses perencanaan tersebut. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang berorientasi pada pelaporan eksternal, akuntansi manajemen lebih berfokus pada kebutuhan internal organisasi, khususnya dalam membantu manajer mengambil keputusan yang tepat (Mowen *et al.*, 2006). Salah satu alat analisis yang digunakan dalam akuntansi manajemen adalah *Cost-Volume-Profit* (CVP). Analisis ini membantu manajemen memahami hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba. Sehingga dapat digunakan sebagai dasar perencanaan laba.

Dengan menggunakan CVP, perusahaan dapat menentukan tingkat penjualan minimum untuk mencapai titik impas serta merencanakan target penjualan minimum untuk mencapai titik impas serta merencanakan target penjualan yang diperlukan (Garrison *et al.*, 2021). Dalam perkembangannya, analisis CVP tidak hanya digunakan pada sektor manufaktur, tetapi juga diterapkan pada berbagai sektor jasa dan UMKM. Penerapan analisis CVP pada UMKM mampu membantu pelaku usaha dalam menentukan harga jual, menghitung titik impas, serta menyusun target laba secara lebih sistematis (Mohamad Bastomi *et al.*, 2023). CVP sangat relevan digunakan oleh UMKM karena metode ini relatif sederhana, namun memberikan informasi yang penting bagi pengambilan keputusan bisnis.

Selain pada UMKM, penerapan CVP juga banyak digunakan dalam industri jasa. Analisis CVP membantu perusahaan hotel dan katering

dalam menentukan strategi harga dan volume penjualan yang optimal (Benardska, 1998). Industri jasa memiliki karakteristik biaya yang berbeda dibandingkan dengan sektor manufaktur, sehingga penggunaan CVP dapat membantu manajemen memahami struktur biaya operasional dan meningkatkan efisiensi usaha. Lebih lanjut, *Break Even Point* (BEP) dan *Margin of Safety* merupakan indikator penting dalam perencanaan laba perusahaan perhotelan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola tingkat keamanan penjualan menjadi faktor yang berperan dalam menjaga stabilitas profitabilitas dan keberlangsungan operasional perusahaan (Fadilah & Sidik, 2023).

Dalam konteks teori akuntansi manajemen, penggunaan CVP juga berkaitan erat dengan sistem pengendalian manajemen. Efektivitas sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan lingkungan bisnis (Chenhall, 2003). Analisis CVP menjadi salah satu bagian dari sistem informasi manajemen organisasi untuk merencanakan aktivitas operasional dan mengendalikan biaya secara lebih efektif. Selain itu, kemajuan teknologi informasi juga memberikan pengaruh terhadap efektivitas penggunaan CVP dalam perusahaan. Sistem informasi akuntansi berbasis digital mampu meningkatkan kualitas informasi biaya dan membantu perusahaan kecil dan menengah dalam meningkatkan kinerja keuangan (Grande *et al.*, 2011).

Dengan dukungan sistem informasi akuntansi, analisis CVP dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan *real-time* sehingga meningkatkan kualitas perencanaan laba perusahaan. Di sisi lain, integrasi analisis CVP dengan pendekatan ketidakpastian sangat penting untuk meningkatkan akurasi perencanaan laba. Dalam kondisi ekonomi yang fluktuatif, perusahaan tidak dapat sepenuhnya bergantung pada asumsi linearitas biaya dan penjualan sebagaimana yang digunakan dalam analisis CVP tradisional (Rahim, 2020). Faktor lingkungan dan perubahan aktivitas bisnis dapat mempengaruhi struktur biaya perusahaan. Biaya operasional perusahaan seringkali dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajemen.

Daftar Pustaka

- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Janakiraman, S. N. (2003). Are Selling, General, And Administrative Costs “Sticky”? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47–63. <http://www.jstor.org/stable/3542244>.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2013). *Management Accounting: Information for Decision-Making And Strategy Execution: International Edition*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=hl5TDwAAQBAJ>.
- Benardska, M. (1998). The Possibilities of CVP In The Hotel And Catering Industry. *The Tourist Review*, 53(3), 47–53. <https://doi.org/10.1108/eb058282>.
- Charles T. Horngren, S. M. D., And M. R. (2014). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th edition)*. Prentice Hall.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future. *Accounting, Organizations And Society*, 28(2), 127–168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).
- Das, N. A., Maison, W., Fitri, N. A., Yeni, F., Daturrahmi, S., Indriati, E., & Fitriani, G. (2025). Analisis Cost Volume Profit Dan Break Even Point Terhadap Perencanaan Laba. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(2), 1572–1579. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i2.953>.
- Drury, C. (2018). *Management And Cost Accounting*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=zxUMuAEACAAJ>.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=EatvyQEACAAJ>.
- Mahmudah, S., & Meirini. Dianita. (2021). Cost Volume Profit Analysis As A Profit Planning Instrument. *Balance: Journal Of Islamic Accounting*, 2(01), 33–42. <https://doi.org/10.21274/balance.v2i01.4723>.
- Mohamad Bastomi, Sudarmiati, S., & Agus Hermawan. (2023). Cost

- Volume Profit (CVP) Analysis As A Profit Planning Tool At Lay Cang MSMEs. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(02), 144–160.
<https://doi.org/10.63922/ajmesc.v3i02.303>.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Guan, L. (2006). Cost Management: Accounting And Control. *Mason: Thomson South Western Inc.*
- Rahim, A. (2020). Integration of Cost Volume Profit Analysis Under Uncertainty In Profit Planning: A Current Application. *Strategies In Accounting And Management*, 2(2).
<https://doi.org/10.31031/siam.2020.02.000533>.
- Urquía, E., & Complutense, G. (2011). The Impact Of Accounting Information Systems (AIS) On Performance Measures: Empirical Evidence In Spanish SMEs 1. *The International Journal Of Digital Accounting Research*, 11(February), 25–43.
<https://doi.org/10.4192/1577-8517-V11>.
- Worotitjan, E. E., & Manossoh, H. (2016). Analisis Cost-Volume-Profit Untuk Perencanaan Laba Pada Ud. Gunung Emas Manado Analysis Of Cost-Volume-Profit For Profit Planning At Ud. Gunung Emas Manado. *Jurnal EMBA*, 4(1), 585–592.

PROFIL PENULIS




Nurina Saffanah, S.E., M.Sc.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi dimulai pada tahun 2006 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Prodi Akuntansi Universitas Pattimura pada tahun 2014. Kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Sains Akuntansi Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada.

Sebagai seorang pengajar dan peneliti, penulis telah mengabdikan diri kurang lebih 5 tahun di dunia pendidikan tinggi. Peneliti mengajar dengan fokus pada bidang akuntansi keuangan, audit, keuangan publik, dan akuntansi manajemen. Selain menjadi pengajar, Nurina juga aktif menulis artikel ilmiah yang membahas topik-topik yang terkait dengan akuntansi.

Buku ajar ini merupakan hasil dari dedikasinya dalam menyampaikan konsep-konsep akuntansi, khususnya di bidang akuntansi manajemen, dengan cara yang mudah dipahami, sehingga dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa dan praktisi yang ingin mendalami bidang ini. Melalui buku ini, penulis berharap dapat berkontribusi dalam membekali generasi penerus dengan pengetahuan yang relevan, sehingga mereka dapat mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dalam dunia profesional.

Email Penulis: nurina.saffanah@umi.ac.id.



BAB 17
ALOKASI BIAYA
DEPARTEMEN
PENDUKUNG

Rizka, S.E., M.Si.
Universitas Serambi Mekkah



Pendahuluan

Alokasi biaya departemen pendukung merupakan salah satu aspek krusial dalam akuntansi biaya. Pembahasan mengenai topik ini mencakup konsep dasar, metode yang digunakan, serta penerapannya dalam praktik perusahaan secara sistematis. Beberapa metode yang umum digunakan dalam proses alokasi ini meliputi metode langsung, metode bertahap, dan metode timbal balik. Pemilihan metode yang tepat perlu disesuaikan dengan karakteristik operasional serta kebutuhan informasi manajerial perusahaan.

Secara umum, alokasi biaya departemen pendukung adalah proses pendistribusian biaya dari unit yang tidak secara langsung menghasilkan *output*, seperti bagian sumber daya manusia, pemeliharaan, utilitas, dan teknologi informasi, kepada departemen produksi. Tujuan utama dari proses ini adalah agar seluruh biaya tersebut dapat diperhitungkan dalam penentuan harga pokok produksi. Sebagai contoh, biaya listrik yang berasal dari departemen utilitas akan dialokasikan ke departemen produksi sesuai dengan tingkat penggunaan masing-masing.

Dalam konteks sistem akuntansi biaya, perusahaan manufaktur tidak hanya terdiri atas departemen produksi, tetapi juga memiliki departemen pendukung yang berperan dalam menunjang kelancaran kegiatan operasional. Meskipun tidak terlibat langsung dalam proses produksi, departemen pendukung menyediakan layanan yang esensial bagi departemen produksi. Oleh karena itu, biaya yang timbul dari aktivitas departemen pendukung perlu dialokasikan agar mencerminkan biaya produksi secara lebih akurat. Pentingnya alokasi biaya ini terletak pada dampaknya terhadap perhitungan harga pokok produksi, penetapan harga jual, serta pengambilan keputusan manajerial. Ketidaktepatan dalam proses alokasi dapat menyebabkan distorsi biaya yang pada akhirnya berpotensi menghasilkan keputusan yang kurang tepat. Dalam praktiknya, perusahaan membedakan antara departemen produksi dan departemen pendukung.

Departemen produksi merupakan unit yang secara langsung menciptakan nilai tambah terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Sebaliknya, departemen pendukung berfungsi menyediakan layanan

internal yang mendukung aktivitas departemen lain, baik departemen produksi maupun sesama departemen pendukung. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme alokasi biaya yang tepat untuk mendistribusikan biaya dari departemen pendukung ke departemen produksi, yang selanjutnya akan dibebankan ke produk atau jasa. Proses ini memerlukan dasar alokasi yang relevan agar hasilnya mencerminkan konsumsi sumber daya secara proporsional.

Pengertian Departemen Pendukung

Departemen pendukung (*service department*) dapat didefinisikan sebagai unit organisasi yang memberikan layanan kepada departemen lain, khususnya departemen produksi, tanpa terlibat langsung dalam proses penciptaan produk. Dalam struktur organisasi berbasis fungsi, departemen merupakan objek biaya yang dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu departemen produksi dan departemen pendukung. Departemen produksi memiliki tanggung jawab langsung terhadap proses pembuatan barang atau jasa yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Sementara itu, departemen pendukung berperan dalam menyediakan layanan yang dibutuhkan untuk menunjang aktivitas operasional perusahaan.

Dengan demikian, departemen produksi secara langsung terlibat dalam proses produksi, sedangkan departemen pendukung memiliki keterkaitan tidak langsung terhadap produk atau jasa yang dihasilkan, namun tetap berkontribusi terhadap keberhasilan keseluruhan proses operasional. Contoh departemen pendukung antara lain: (1) bagian pemeliharaan (*maintenance*), (2) bagian utilitas atau listrik, (3) bagian teknologi informasi (IT), (4) bagian Sumber Daya Manusia (SDM/HR), (5) bagian keamanan. Keberadaan departemen-departemen tersebut sangat penting dalam menjaga kelancaran proses produksi, sehingga biaya yang timbul tetap harus diperhitungkan sebagai bagian dari biaya produksi.

Tahapan alokasi biaya: proses alokasi biaya dari departemen pendukung ke departemen produksi, hingga akhirnya dibebankan ke produk, dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut: mengidentifikasi dan membagi struktur organisasi perusahaan ke dalam departemen-departemen, mengklasifikasikan setiap

Daftar Pustaka

- Carter, W. K. (2009). *Cost Accounting*. South-Western Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*.
- Hansen & Mowen. (2013). *Managerial Accounting*.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2014). *Cost Management: Accounting And Control*. Cengage Learning.
- Horngren, C. T. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- McGraw-Hill. Carter, W. K. (2009). *Cost Accounting*.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya*.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

PROFIL PENULIS



Rizka, S.E., M.Si.

Penulis merupakan lulusan pada Program Magister Akuntansi Universitas Syiah Kuala, Penulis merupakan dosen tetap tersertifikasi di Prodi Pendidikan Ekonomi Universitas Serambi Mekkah Aceh. Berbekal pada pengalaman kerja sebelumnya sebagai akuntan di RTI International Development program USAID DBE-1 dan program USAID Prioritas Aceh serta pengalaman organisasi sebagai pengurus Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI) DPW Aceh, menjadikan awal mula untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional. Penulis pun aktif sebagai peneliti, yang mana beberapa penelitiannya dilakukan didanai oleh Kemendikbud Ristek DIKTI. Penulis pun aktif menulis berbagai buku dan berbagi ilmu serta pengalaman dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini.

Sebelumnya penulis pernah membuat buku dengan judul Akuntansi Keuangan Menengah; Sesuai PSAK dan IFRS, Membangkitkan Semangat entrepreneurship Sejak Usia Dini: Kiat Sukses dengan Semangat nilai-nilai Ke-Acehan, Pengantar Ekonomi (Mikro dan Makro), Pengantar Bisnis, Pengantar Akuntansi, Akuntansi Perusahaan Jasa Dan Dagang, Sejarah Dan pemikiran Ekonomi Islam, Pengembangan Semangat Usaha Wisata: Melalui Potensi Alam dan Kearifan Lokal, dan Akuntansi Pemerintahan Pusat dan daerah yang digunakan sebagai referensi pada proses belajar mengajar di perguruan tinggi tempat penulis berafiliasi.

Email Penulis: rizka@serambimekkah.ac.id.



BAB 18
TRANSFER PRICING
DAN NILAI PABEAN

Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.
Universitas Negeri Makassar



Pendahuluan

Globalisasi ekonomi dan perkembangan perdagangan internasional telah meningkatkan aktivitas transaksi antar perusahaan yang memiliki hubungan istimewa dalam satu grup usaha multinasional. Transaksi tersebut mencakup penjualan barang, jasa, lisensi, royalti, hingga pembiayaan antar perusahaan afiliasi. Penentuan harga atas transaksi tersebut dikenal dengan istilah *transfer pricing* (OECD, 2022). Konsep *transfer pricing* digunakan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan multinasional menetapkan harga atas transfer barang, jasa, maupun aset antar perusahaan dalam satu grup usaha. *Transfer pricing* menjadi isu penting karena berkaitan langsung dengan aspek perpajakan internasional dan kepabeanan.

Dalam perspektif perpajakan, *transfer pricing* digunakan untuk memastikan bahwa transaksi antar pihak afiliasi dilakukan berdasarkan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's length principle*), sehingga tidak terjadi praktik pengalihan laba (*profit shifting*) ke negara dengan tarif pajak lebih rendah (Beer & Loerprick, 2021). Dalam perspektif kepabeanan, harga transaksi impor menjadi dasar penentuan nilai pabean untuk menghitung bea masuk dan pajak dalam rangka impor. Oleh karena itu, transaksi antara pihak yang memiliki hubungan istimewa perlu diuji untuk memastikan bahwa hubungan tersebut tidak mempengaruhi kewajaran harga barang impor (*World Customs Organization [WCO], 2021*). Konsep ini dijelaskan dalam *WTO Valuation Agreement* yang menekankan bahwa nilai transaksi hanya dapat diterima apabila hubungan istimewa tidak mempengaruhi harga transaksi. Perbedaan tujuan antara otoritas perpajakan dan kepabeanan sering menimbulkan perbedaan interpretasi terhadap harga transaksi afiliasi. Otoritas perpajakan cenderung menghendaki harga impor yang lebih rendah agar laba perusahaan meningkat dan pajak penghasilan lebih besar.

Sebaliknya, otoritas kepabeanan menghendaki harga impor yang lebih tinggi agar penerimaan bea masuk meningkat (Angelo, 2023). Kondisi tersebut menyebabkan hubungan *transfer pricing* dan nilai pabean sering berada dalam posisi yang saling bertentangan. Oleh karena itu, diperlukan harmonisasi kebijakan perpajakan dan

kepabeanan agar pengawasan terhadap transaksi afiliasi dapat dilakukan secara efektif dan memberikan kepastian hukum bagi perusahaan multinasional (Moura *et al.*, 2024).

Konsep Transfer Pricing

Transfer pricing merupakan harga yang ditetapkan atas transaksi barang, jasa, maupun aset lainnya yang dilakukan antar perusahaan yang memiliki hubungan istimewa. Dalam perusahaan multinasional, *transfer pricing* digunakan untuk mengalokasikan pendapatan dan biaya antar entitas dalam satu grup usaha (OECD, 2022). *Transfer pricing* juga digunakan sebagai alat pengendalian manajemen dan evaluasi kinerja antar divisi perusahaan. Dalam praktik akuntansi manajerial, *transfer pricing* berfungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan laba perusahaan, dan memperbaiki koordinasi antar unit usaha (Garrison, Noreen, & Brewer, 2023).

Namun demikian, *transfer pricing* juga sering dikaitkan dengan praktik penghindaran pajak internasional melalui pengalihan laba ke yurisdiksi dengan tarif pajak lebih rendah (Beer & Loerprick, 2021). OECD menetapkan *arm's length principle* sebagai standar internasional dalam menentukan kewajaran transaksi antar pihak afiliasi. Prinsip tersebut menyatakan bahwa transaksi antar perusahaan yang memiliki hubungan istimewa harus dilakukan seolah-olah transaksi tersebut dilakukan oleh pihak independen dalam kondisi pasar yang wajar (OECD, 2022). Pedoman OECD menjadi standar internasional yang digunakan berbagai negara dalam pengaturan *transfer pricing*.

Metode Transfer Pricing

Metode *transfer pricing* yang umum digunakan meliputi:

1. Comparable Uncontrolled Price (CUP)

Metode *Comparable Uncontrolled Price* (CUP) merupakan metode yang membandingkan harga transaksi antara pihak afiliasi dengan harga transaksi yang dilakukan antara pihak independen dalam kondisi yang sebanding. Metode ini dianggap sebagai metode yang paling langsung dalam menguji kewajaran harga transfer karena

Daftar Pustaka

- Beer, S., & Loeprick, J. (2021). *Profit Shifting And Transfer Pricing In Developing Countries*. World Bank Publications.
- D'Angelo, P. (2023). Interplay between Customs Valuation And Transfer Pricing In The European Union. *World Customs Journal*.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2023). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Moura, L., Padwalkar, S., Mirembe, D., & Musibi, J. (2024). *Transfer Pricing World 2024*. WU Transfer Pricing Center.
- Organisation For Economic Co-operation And Development. (2022). *OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises And Tax Administrations*. OECD Publishing.
- Sherman, R., & Glashoff, H. (2020). *Customs Valuation Under The WTO Agreement*. Kluwer Law International.
- World Customs Organization. (2021). *Guide To Customs Valuation And Transfer Pricing*. WCO Publications.

PROFIL PENULIS



Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi mulai tumbuh sejak tahun 2011. Berbekal minat tersebut, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Akuntansi pada tahun 2015. Untuk memperdalam pengetahuan, penulis menempuh pendidikan Magister di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang diselesaikan pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi doktoral di Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Hasanuddin pada tahun 2025. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Sektor Publik. Sebagai upaya mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis aktif melakukan penelitian di bidang tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan memperoleh pendanaan dari Kemenristek Dikti serta institusi internal perguruan tinggi. Selain penelitian, penulis juga aktif berkontribusi dalam pengajaran dan pengabdian masyarakat, dengan harapan dapat memajukan ilmu akuntansi di Indonesia.

Email Penulis: siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id.



BAB 19

MANAJEMEN

PERSEDIAAN

Nurafni Oktaviah, S.E., M.Ak.
Universitas Negeri Makassar



Definisi dan Klasifikasi Persediaan

Persediaan didefinisikan sebagai aset yang dimiliki perusahaan untuk tujuan dijual dalam kegiatan usaha normal, dalam proses produksi untuk kemudian dijual, atau dalam bentuk bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021, p. 42). Persediaan memiliki nilai ekonomi yang diharapkan akan memberikan manfaat masa depan bagi perusahaan. Definisi ini menekankan bahwa persediaan merupakan aset lancar yang memerlukan pengelolaan cermat karena berdampak langsung pada likuiditas dan profitabilitas perusahaan. Menurut Hansen & Mowen (2015, p. 287), perusahaan manufaktur secara khusus mengklasifikasikan persediaan ke dalam tiga kategori utama:

1. Bahan Baku (*Raw Materials*)

Bahan baku adalah bahan-bahan yang dibeli oleh perusahaan untuk digunakan dalam proses produksi menjadi barang jadi (Garrison *et al.*, 2021, p. 43). Contoh bahan baku adalah kayu untuk pabrik mebel, tepung untuk pabrik roti, atau baja untuk pabrik otomotif. Bahan baku dicatat sebesar biaya perolehannya dan menjadi komponen utama dari harga pokok produksi (Hansen & Mowen, 2015, p. 288).

2. Barang Dalam Proses (*Work In Process*)

Barang dalam proses adalah unit-unit produk yang telah memasuki proses produksi namun belum selesai pada akhir periode akuntansi (Blocher, Stout, Juras, & Cokins, 2019, p. 156). Kategori ini mencakup bahan baku yang telah diolah, tenaga kerja langsung yang telah digunakan, serta *overhead* pabrik yang telah terjadi. Menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2015, p. 72), WIP seringkali menjadi komponen persediaan yang paling sulit dinilai karena membutuhkan estimasi tingkat penyelesaian.

3. Barang Jadi (*Finished Goods*)

Barang jadi adalah produk yang telah menyelesaikan seluruh proses produksi dan siap untuk dijual kepada pelanggan (Garrison *et al.*, 2021, p. 43). Biaya barang jadi mencerminkan akumulasi seluruh biaya produksi (bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik) yang telah dikeluarkan. Dari ketiga jenis

persediaan, barang jadi memiliki hubungan paling langsung dengan pendapatan penjualan perusahaan (Drury, 2018, p. 215).

Komponen Biaya Persediaan

Setiap keputusan yang diambil selalu melibatkan pertukaran (*trade-off*) di antara tiga komponen biaya utama. Horngren *et al.* (2015, p. 834) mengidentifikasi komponen-komponen tersebut sebagai berikut:

1. Biaya Pemesanan (*Ordering Cost*)

Biaya pemesanan adalah semua biaya yang timbul ketika perusahaan memesan barang dari pemasok (Drury, 2018, p. 397).

Menurut Hansen & Mowen (2015, p. 423), biaya ini meliputi:

- a. Biaya persiapan formulir pesanan.
- b. Biaya verifikasi dan otorisasi pesanan.
- c. Biaya pengiriman dan pengangkutan barang.
- d. Biaya penerimaan, pemeriksaan, dan penanganan barang.
- e. Biaya administratif yang terkait dengan pemrosesan faktur dan pembayaran. Biaya pemesanan diasumsikan konstan per pesanan, sehingga total biaya pemesanan dalam suatu periode meningkat seiring dengan semakin seringnya perusahaan melakukan pemesanan (Garrison *et al.*, 2021, p. 569).

2. Biaya Penyimpanan (*Holding Cost Atau Carrying Cost*)

Biaya penyimpanan adalah biaya yang dikeluarkan untuk menyimpan barang di gudang, termasuk biaya modal yang tertanam dalam persediaan (Horngren *et al.*, 2015, p. 834). Blocher *et al.* (2019, p. 549) merinci komponen biaya penyimpanan sebagai berikut:

- a. *Capital Cost*: biaya kesempatan (*opportunity cost*) dari dana yang diinvestasikan dalam persediaan, biasanya diukur dengan tingkat suku bunga atau *return* yang diharapkan
- b. *Storage Cost*: biaya sewa atau depresiasi gudang, biaya listrik, pendingin, asuransi, dan keamanan
- c. *Risk Cost*: biaya yang terkait dengan kemungkinan kerusakan, pencurian, kadaluarsa, atau keusangan (*obsolescence*) barang.

Daftar Pustaka

- Adler, R. (2022). *Management Accounting*. London: Taylor And Francis.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2019). *Cost Management: A Strategic Emphasis (8th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Books. (n.d.). *Akuntansi Biaya*. [Online]. Tersedia di: <https://books.google.com.sg>.
- Bragg, S. M. (2009). *Just-In-Time Accounting: How To Decrease Costs And Increase Efficiency (3rd ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Drury, C. (2018). *Management And Cost Accounting (10th ed.)*. Andover, UK: Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting (17th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Cornerstones of Cost Accounting (1st ed.)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2003). *Managerial accounting (10th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin. Google.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (1994). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2008). *Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial (12th ed., Jilid 2)*. Jakarta: Erlangga.
- Mercado, E. C. (2007). *Hands-On Inventory Management*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group.
- Nasiruzzaman, A. (2024). *Materials And Inventory Management (1st ed.)*. Burlington, ON: Toronto Academic Press.
- Rusman, M., & Bahri, S. (2022). *Sistem Pengendalian Persediaan Perusahaan Industri*. Makassar: Unhas Press

PROFIL PENULIS



Nurafni Oktaviah, S.E., M.Ak.

Penulis mulai menekuni dunia akuntansi setelah lulus di SMA Negeri 2 Sinjai tahun 2006. Penulis kemudian memilih untuk melanjutkan pendidikan di Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin dan menjadi sarjana ekonomi pada tahun 2013. Dua tahun kemudian, penulis melanjutkan studi S2 di prodi Magister Akuntansi Universitas Muslim Indonesia dan berhasil menyandang gelar magister akuntansi pada tahun 2017. Penulis juga bekerja pada perusahaan manufaktur nasional sambil menyelesaikan studi magister. Penulis memiliki kepakaran di bidang akuntansi manajemen. Penulis mewujudkan karir sebagai dosen profesional yang menjalankan Tri Dharma perguruan tinggi melalui penelitian yang sesuai bidang kepakaran penulis. Beberapa penelitian didanai secara mandiri dan telah ter-*publish* pada jurnal terakreditasi nasional. Selain itu, penulis juga aktif mengikuti forum ilmiah yang mampu meningkatkan kemampuan penulis dalam melahirkan karya yang pada akhirnya diharapkan mampu memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan bangsa dan negara.

Email Penulis: nurafni.oktaviah@unm.ac.id.

AKUNTANSI MANAJERIAL

KONSEP BIAYA, PENGENDALIAN, DAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN BISNIS

Dalam era persaingan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, manajemen tidak cukup hanya mengandalkan data akuntansi keuangan historis. Diperlukan informasi yang relevan, tepat waktu, dan berorientasi ke depan untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan bisnis yang efektif. Akuntansi manajerial hadir sebagai alat penting yang menjembatani data operasional dengan strategi organisasi. Buku ini dirancang untuk membahas tiga pilar utama akuntansi manajerial: **konsep biaya** sebagai fondasi pemahaman struktur biaya perusahaan, **pengendalian** melalui anggaran dan analisis varians, serta **pengambilan keputusan bisnis** berbasis informasi biaya relevan. Setiap bab dalam buku ini disajikan secara sistematis, dimulai dengan penjelasan teoretis, disertai contoh kasus numerik, serta studi kasus sederhana dari dunia usaha. Kami berusaha menyajikan bahasa yang lugas dan aplikatif, sehingga pembaca dari berbagai latar belakang dapat mengikuti alur pemikiran akuntansi manajerial dengan mudah. Pembahasan dalam buku ini sebagai berikut:

1. Konsep Dasar Akuntansi Manajerial
2. Konsep Biaya dan Perilaku Biaya
3. Biaya Standar Suatu Alat Pengendalian Manajerial
4. Penyusunan Program dan Anggaran
5. Akuntansi Pertanggungjawaban
6. Perhitungan Harga Pokok Berdasarkan Pesanan (Job-Order Costing)
7. Perhitungan Harga Pokok Berdasarkan Proses (Process Costing)
8. Pengambilan Keputusan Taktis dan Strategis
9. Pengambilan Keputusan Jangka Pendek dan Jangka Panjang
10. Pengambilan Keputusan Investasi Modal
11. Perencanaan, Penganggaran, dan Pengendalian Biaya
12. Analisis Perhitungan HPP (Harga Pokok Produksi) Menggunakan Metode Full Costing
13. Pelaporan Segmen, Evaluasi Pusat Investasi, dan Harga Transfer
14. Memahami Activity Based Management (ABM)
15. Biaya Kualitas dan Produktivitas
16. Analisis Cost Volume Profit Sebagai Alat Perencanaan Laba
17. Alokasi Biaya Departemen Pendukung
18. Transfer Pricing dan Nilai Pabean
19. Manajemen Persediaan