

Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd | Putu Eka Nopiyani, S.E., M.Si  
Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos., M.Si | Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.  
Dra. Rr. Adiaty Trihastuti, MM., Ak., CA. | Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM  
Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A. | Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc  
Purwanto, S.E.I., M.B.A. | Ahmad Sirri, S.Tr.Bns., M.Tr.E  
Pebri Yanida, S.M.B., M.M. | Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.



# MANAJEMEN AKUNTANSI



Editor: Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak

# MANAJEMEN AKUNTANSI

Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd

Putu Eka Nopiyani, S.E.,M.Si

Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si

Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.

Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA.

Assoc. Prof. Dr. Gustiān Djuāda, CPGA, CSEM

Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A.

Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc

Purwanto, S.E.I., M.B.A.

Ahmad Sirri, S.Tr.Bns.,M.Tr.E

Pebri Yanida, S.M.B., M.M.

Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.



**Tahta Media Group**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002026003581, 7 Januari 2026

### Pencipta

Nama : Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd, Putu Eka Nopiyani, S.E., M.Si dkk

Alamat : Jl Borong Raya Lorong Tembaga, Borong, Manggala, Makassar, Manggala, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, 89515548858

Kewarganegaraan : Indonesia

### Pemegang Hak Cipta

Nama : Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd, Putu Eka Nopiyani, S.E., M.Si dkk

Alamat : Jl Borong Raya Lorong Tembaga, Borong, Manggala, Makassar, Manggala, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, 89515548858

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : Buku

Judul Ciptaan : MANAJEMEN AKUNTANSI

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 5 Januari 2026, di Kab: Sukoharjo

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 001074540

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarasongko, SH., MH.  
NIP. 196912261994031001



#### Dicatat:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat permohonan, Menteri hukum akan mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah diunggah secara elektronik menggunakan argal elektronik yang diterbitkan oleh Badan Pusat Tertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keabsahannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

#### LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd	Jl Borong Raya Lorong Tembaga, Borong, Manggala, Makassar Manggala, Kota Makassar
2	Putu Eka Nopiyani, S.E.,M.Si	Jalan Yos Sudarso No.8, Lingkungan Bendul Semarapura Tengah Klungkung, Kab. Klungkung
3	Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si	Jl. Palma Perum Citra Garden Blok C.3 Dungingi, Kota Gorontalo
4	Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.	Mangorejo 2D/No. 25, Wonocolo, Surabaya Wonocolo, Kota Surabaya
5	Dra. Rr. Adiat Trihastuti, MM., Ak., CA.	Jl. Manyar Tirtoyoso Utara 8/16 Surabaya Sukolilo, Kota Surabaya
6	Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM	Jl Permai Raya 9 Blok AX 31 No 2 Pamulang Barat Pamulang, Kota Tangerang Selatan
7	Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A.	Jln. Kolonel Masturi No 288, Cihanjuang Rahayu, Parongpong, Kab. Bandung Barat, Bandung Parongpong, Kab. Bandung Barat
8	Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc	Jl.A.Tarmizi Kadir No 104 RT 10 Pakuan Baru, Jambi Selatan, Kota Jambi. Jambi Selatan, Kota Jambi
9	Purwanto, S.E.I., M.B.A.	Purwodadi, Jl. Jamal IV A., Purwodadi, Gisting, Tanggamus, Lampung Gisting, Kab. Tanggamus
10	Ahmad Sirri, S.Tr.Bns.,M.Tr.E	Jalan Cipio Mangunkusumo Gang Family No 16, RT 16, Kecamatan Loa Janan Ilir Loa Janan Ilir, Kota Samarinda
11	Pebri Yanida, S.M.B., M.M.	Kinagara Regency Blok J7, Jl. Ciganitri, Kec. Bojongsoang, Kab. Bandung 40287 Bojongsoang, Kab. Bandung
12	Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.	Jl. MGR, Sugiopranoto IV/ 1144 Malang Klojen, Kota Malang

#### LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd	Jl Borong Raya Lorong Tembaga, Borong, Manggala, Makassar Manggala, Kota Makassar
2	Putu Eka Nopiyani, S.E.,M.Si	Jalan Yos Sudarso No.8, Lingkungan Bendul Semarapura Tengah Klungkung, Kab. Klungkung
3	Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si	Jl. Palma Perum Citra Garden Blok C.3 Dungingi, Kota Gorontalo
4	Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.	Mangorejo 2D/No. 25, Wonocolo, Surabaya Wonocolo, Kota Surabaya
5	Dra. Rr. Adiat Trihastuti, MM., Ak., CA.	Jl. Manyar Tirtoyoso Utara 8/16 Surabaya Sukolilo, Kota Surabaya
6	Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM	Jl Permai Raya 9 Blok AX 31 No 2 Pamulang Barat Pamulang, Kota Tangerang Selatan

- 7 Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A.      Jln. Kolonel Masturi No 288, Cihanjuang Rahayu, Parongpong. Kab. Bandung Barat. Bandung Parongpong, Kab. Bandung Barat
- 8 Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc      Jl.A.Tarmizi Kadir No 104 RT 10 Pakuan Baru, Jambi Selatan, Kota Jambi. Jambi Selatan, Kota Jambi
- 9 Purwanto, S.E.I., M.B.A.      Purwodadi, Jl. Jamal IV A., Purwodadi, Gisting, Tanggamus, Lampung Gisting, Kab. Tanggamus
- 10 Ahmad Sirri, S.Tr.Bns.,M.Tr.E      Jalan Cipto Mangunkusumo Gang Family No 16, RT 16, Kecamatan Loa Janan Ilir Loa Janan Ilir, Kota Samarinda
- 11 Pebri Yanida, S.M.B., M.M.      Kinagara Regency Blok J7, Jl. Ciganitri, Kec. Bojongsoang, Kab. Bandung 40287 Bojongsoang, Kab. Bandung
- 12 Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.      Jl. MGR. Sugiopranoto IV/ 1144 Malang Klojen, Kota Malang



# MANAJEMEN AKUNTANSI

Penulis:

Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd  
Putu Eka Nopiyani, S.E., M.Si  
Dr. Lanto Miriatin Amali, S.Sos., M.Si  
Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.  
Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA.  
Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM  
Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A.  
Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc  
Purwanto, S.E.I., M.B.A.  
Ahmad Sirri, S.Tr.Bns., M.Tr.E  
Pebri Yanida, S.M.B., M.M.  
Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

xii, 219, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-634-262-115-8

Cetakan Pertama:

Januari 2026

---

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2025 by Tahta Media Group**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP**  
**(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)**  
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku “Manajemen Akuntansi” ini dapat diselesaikan dan dihadirkan kepada para pembaca. Dinamika bisnis modern menuntut organisasi untuk bergerak lebih cepat, lebih akurat dalam menganalisis informasi, serta lebih strategis dalam mengambil keputusan. Dalam konteks tersebut, akuntansi manajemen memainkan peran yang semakin sentral, bukan hanya sebagai alat pencatatan biaya, tetapi sebagai sistem informasi yang mampu mempengaruhi arah dan kualitas pengambilan keputusan pada semua level manajemen.

Buku ini disusun untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai konsep, metode, dan aplikasi akuntansi manajemen. Pembahasan meliputi ruang lingkup akuntansi manajemen, perilaku biaya, analisis biaya-volume-laba, metode estimasi biaya, hingga pendekatan kontemporer seperti Activity-Based Costing, Activity-Based Budgeting, dan kaizen costing. Seluruh topik dipadukan dengan pendekatan yang relevan dengan dinamika dunia usaha yang menuntut ketepatan analisis serta ketanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Kehadiran buku ini diharapkan mampu menjadi rujukan penting bagi mahasiswa, dosen, peneliti, maupun praktisi yang ingin memperkuat pemahaman mengenai pengelolaan informasi biaya dan perannya dalam peningkatan efektivitas serta efisiensi organisasi. Dengan penguasaan akuntansi manajemen yang memadai, diharapkan berbagai pihak dapat memanfaatkan data secara lebih bijak, akurat, dan strategis untuk mendukung pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan dan nilai tambah. Semoga buku ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi dunia pendidikan maupun dunia usaha.

Editor

Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak



# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 MENGENAL AKUNTANSI MANAJEMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd .....</b>	<b>1</b>
<b>Universitas Negeri Makassar.....</b>	<b>1</b>
A.    Pendahuluan .....	1
B.    Akuntansi Manajemen.....	2
Daftar Pustaka .....	10
Profil Penulis .....	11
<b>BAB 2 KONSEP BIAYA.....</b>	<b>12</b>
<b>Putu Eka Nopiyan, S.E.,M.Si .....</b>	<b>12</b>
<b>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma .....</b>	<b>12</b>
A.    Pendahuluan .....	12
B.    Konsep Biaya .....	12
Daftar Pustaka .....	25
Profil Penulis .....	26
<b>BAB 3 PERILAKU BIAYA .....</b>	<b>27</b>
<b>Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si .....</b>	<b>27</b>
<b>Universitas Negeri Gorontalo .....</b>	<b>27</b>
A.    Pendahuluan .....	27
B.    Konsep Dasar Perilaku Biaya .....	27
C.    Klasifikasi Dan Karakteristik Biaya .....	28
D.    Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Biaya .....	28
E.    Analisis Hubungan Biaya, Volume, Dan Laba (Cvp Analysis) .....	30
F.    Metode Estimasi Dan Pemisahan Biaya.....	33
G.    Penerapan Perilaku Biaya Dalam Anggaran Dan Pengendalian .....	37
H.    Implikasi Perilaku Biaya .....	40
I.    Pendekatan Modern: Activity Based Costing Dan Digital Cost Behavior .....	43
J.    Studi Kasus Dan Analisis Empiris .....	46
Daftar Pustaka .....	49
Profil Penulis .....	50

<b>BAB 4 ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS .....</b>	<b>51</b>
<b>Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA. ....</b>	<b>51</b>
<b>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.....</b>	<b>51</b>
A. Pengambilan Keputusan Taktis .....	51
B. Pendekatan Terhadap Pengambilan Keputusan.....	51
C. Relevan Cost.....	52
D. Hubungan <i>Cost Behaviour</i> Dan <i>Activity Resources Usage Model</i> ..	52
E. Hubungan Antara Pemenuhan Sumber Ekonomi Dan Relevansi Suatu Biaya Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek .....	53
F. Ilustrasi Pengambilan Keputusan Taktis .....	54
Daftar Pustaka .....	64
Profil Penulis.....	65
<b>BAB 5 ANALISIS VOLUME BIAYA .....</b>	<b>66</b>
<b>Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA. ....</b>	<b>66</b>
<b>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.....</b>	<b>66</b>
A. Pendahuluan .....	66
B. Konsep Dasar Analisis Volume Biaya .....	69
C. Tujuan Analisis Volume Biaya .....	72
D. Alat Analisis .....	74
E. Aplikasi Dalam Manajemen .....	75
F. Keterbatasan Analisis Volume Biaya .....	78
G. Simpulan.....	79
Daftar Pustaka .....	80
Profil Penulis.....	81
<b>BAB 6 ACTIVITY BASED COSTING .....</b>	<b>82</b>
<b>Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM.....</b>	<b>82</b>
<b>Universitas Nusa Putra .....</b>	<b>82</b>
A. Pendahuluan .....	82
B. Pengertian Activity Based Costing.....	83
C. Konsep Dasar Activity Based Costing (Abc).....	84
D. Identifikasi Aktivitas .....	85
E. Menentukan Cost Driver .....	85
F. Menghitung Biaya Aktivitas.....	86
G. Mengalokasikan Biaya Ke Produk Atau Layanan.....	86
H. Perbandingan <i>Activity Based Costing</i> Dengan Metode Tradisional	87

I. Syarat Penerapan Activity Based Costing: Panduan Strategis Bagi Perusahaan.....	87
J. Kelebihan Dan Kekurangan <i>Activity Based Costing</i> .....	91
K. Manfaat Strategis Activity Based Costing Bagi Perusahaan.....	93
L. Praktek Penerapan Activity Based Costing (ABC) Pada UMKM Fotocopy Di Daerah UIN Jakarta Ciputat Tangerang Selatan .....	94
Daftar Pustaka .....	96
Profil Penulis .....	97
<b>BAB 7 ACTIVITY-BASED MANAGEMENT .....</b>	<b>99</b>
<b>Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A. ....</b>	<b>99</b>
<b>Universitas Advent Indonesia.....</b>	<b>99</b>
A. Pendahuluan .....	99
B. Pengertian Activity Based-Management.....	100
C. Tujuan Dan Manfaat Activity-Based Management.....	102
D. Dimensi Activity Based Management (ABM) .....	103
E. Implementasi Activity-Based Management (ABM).....	105
F. Elemen Pendukung Untuk Penerapan Manajemen Berbasis Aktivitas Yang Efektif .....	109
G. Penulisan Rumus Atau Persamaan .....	111
Daftar Pustaka .....	114
Profil Penulis .....	116
<b>BAB 8 PENGANGGARAN UNTUK PENGENDALIAN DAN PERENCANAAN .....</b>	<b>117</b>
<b>Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc .....</b>	<b>117</b>
<b>Universitas Widyatama .....</b>	<b>117</b>
A. Pendahuluan .....	117
B. Konsep Anggaran .....	120
C. Proses Dan Pendekatan Penyusunan Anggaran.....	121
D. Anggaran Operasional Dan Anggaran Keuangan .....	123
E. Contoh Kasus Anggaran.....	127
F. Pengendalian Melalui Anggaran .....	132
Daftar Pustaka .....	138
Profil Penulis .....	139

<b>BAB 9 MANAJEMEN PERSEDIAAN.....</b>	<b>140</b>
<b>Purwanto, S.E.I., M.B.A. ....</b>	<b>140</b>
<b>Universitas Muhammadiyah Pringsewu .....</b>	<b>140</b>
A.    Pendahuluan .....	140
B.    Konsep Dasar Manajemen Persediaan .....	141
C.    Jenis-Jenis Persediaan .....	143
D.    Tujuan Dan Fungsi Manajemen Persediaan .....	145
E.    Biaya Dalam Manajemen Persediaan .....	148
F.    Metode Dan Model Pengendalian Persediaan .....	150
G.    Indikator Kinerja Manajemen Persediaan .....	153
H.    Permasalahan Dalam Manajemen Persediaan .....	155
I.    Tantangan Dan Tren Terkini Dalam Manajemen Persediaan.....	158
Daftar Pustaka .....	162
Profil Penulis .....	163
<b>BAB 10 PENENTUAN BIAYA VARIABEL DAN PELAPORAN</b>	
<b>SEGMENT.....</b>	<b>164</b>
<b>Ahmad Sirri, S.Tr.Bns.,M.Tr.E.....</b>	<b>164</b>
<b>Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda .....</b>	<b>164</b>
A.    Pendahuluan .....	164
B.    Analisis Dan Perbandingan Antara Metode Penentuan Biaya	
Variabel Dan Metode Penentuan Biaya Penuh .....	166
C.    Metode Penentuan Biaya Variabel Dan Evaluasi Kinerja	
Manajer .....	172
D.    Pelaporan Segmen .....	174
E.    Hubungan Biaya Variabel Dan Pelaporan Segmen .....	176
Daftar Pustaka .....	179
Profil Penulis .....	181
<b>BAB 11 PENILAIAN KINERJA DAN HARGA TRANSFER.....</b>	<b>182</b>
<b>Pebri Yanida, S.M.B., M.M. ....</b>	<b>182</b>
<b>Universitas Widyatama .....</b>	<b>182</b>
A.    Pendahuluan .....	182
B.    Desentralisasi Dan Pusat Pertanggungjawaban .....	184
C.    Penilaian Kinerja .....	186
D.    Harga Transfer .....	188
E.    Harga Transfer Dan Kapasitas Berlebih .....	193

F. Harga Transfer Dan Implikasi Pajak .....	194
G. Kesimpulan.....	196
Daftar Pustaka .....	197
Profil Penulis .....	198
<b>BAB 12 <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....</b>	<b>199</b>
<b>Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.</b> .....	<b>199</b>
<b>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang .....</b>	<b>199</b>
A. Pendahuluan .....	199
B. Konsep Balanced Score Card (BSC) .....	200
C. Perspektif Dalam Balanced Scorc card .....	203
D. Pengukuran Kinerja Dengan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> ...	205
E. Implementasi Balanced Scorecard.....	207
F. Tantangan Dan Isu Kontemporer <i>Balanced Scorecard</i> .....	214
Daftar Pustaka .....	216
Profil Penulis .....	219

# **BAB 1**

## **MENGENAL AKUNTANSI MANAJEMEN**

**Dr. Ratnah S, S.Pd., M.Pd**

**Universitas Negeri Makassar**

### **A. PENDAHULUAN**

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan Akuntansi merupakan bidang ilmu yang menyajikan informasi relevan mengenai kegiatan keuangan dan operasional perusahaan untuk mendukung pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, akuntansi dibedakan menjadi dua cabang utama, yaitu akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan, yang memiliki karakteristik dan tujuan berbeda namun saling melengkapi. Akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan internal perusahaan, khususnya bagi manajemen, untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan operasional dan strategis. Tidak ada aturan baku yang mengikat dalam penyusunan informasi, sehingga fleksibilitas menjadi ciri khas utama. Informasi yang disediakan dapat berupa data keuangan maupun non-keuangan, dan dapat bersifat subjektif selama relevan bagi pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen menekankan pada analisis masa depan, proyeksi, dan perencanaan strategis, dengan evaluasi dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi yang sangat terperinci. Selain itu, lingkup akuntansi manajemen sangat luas dan multidisiplin, karena mengintegrasikan aspek ekonomi, operasional, teknologi, dan strategi organisasi. Akuntansi Keuangan, di sisi lain, berorientasi pada pihak eksternal seperti investor, kreditur, pemerintah, dan regulator.

Penyusunan laporan keuangan harus mematuhi aturan dan standar yang ditetapkan, sehingga informasi yang dihasilkan bersifat objektif, terverifikasi, dan dapat diandalkan. Akuntansi keuangan menekankan pada pencatatan dan

pelaporan historis, menggambarkan kondisi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan, serta bersifat independen untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas. Informasi yang disajikan memungkinkan pihak eksternal melakukan evaluasi kinerja perusahaan, pengambilan keputusan investasi, dan penilaian risiko secara akurat. Dengan demikian, akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan memiliki tujuan dan pendekatan yang berbeda: yang pertama mendukung pengambilan keputusan internal melalui informasi yang rinci dan fleksibel, sedangkan yang kedua mendukung pengambilan keputusan eksternal melalui informasi yang formal, objektif, dan historis, sehingga kedua cabang ini saling melengkapi dalam mendukung pengelolaan dan pertanggungjawaban perusahaan.

## **B. AKUNTANSI MANAJEMEN**

### **1. Sejarah Akuntansi Manajemen**

Pada tahun 1880an, perusahaan manufaktur di Amerika mulai berkonsentrasi dalam pengembangan teknologi produksi yang berkapasitas besar. Para manajer dan insinyur pada perusahaan metal telah menyebarkan untuk menghitung *relevant product cost* yang disebut *scientific management*. Prosedur ini dipakai untuk menganalisis produktivitas dan keuntungan suatu produk. Akan tetapi seiring berkembangnya pemikiran Akuntansi maka setelah tahun 1914 mekanisme tersebut mulai hilang dari praktik Akuntansi perusahaan. Setelah Perang Dunia I, terdapat peraturan Akuntansi keuangan yang mempunyai dampak berkurangnya informasi Akuntansi yang bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja bawahan dalam perusahaan besar (*lost relevance*). Sampai tahun 1920an, semua manajer percaya pada informasi yang berafiliasi dengan proses produksi utama, transaksi dan even yang menghasilkan jumlah nominal pada laporan keuangan.

Setelah tahun 1925, informasi yang dipakai oleh manajer menjadi lebih sederhana dan banyak perusahaan manufaktur di Amerika telah menyebarkan mekanisme Akuntansi Manajemen menyerupai yang dikenal sekarang. Selama kurun waktu lebih dari enam puluh tahun, akuntan akademisi berusaha untuk mengembalikan relevansi antara informasi kos akunting dengan informasi Akuntansi keuangan. Usaha tersebut memakai model perusahaan manufaktur sederhana, homogen



## DAFTAR PUSTAKA

Garrison, Ray H., Noreen, Eric, & Brewer, Peter C. (2018). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.

Hansen, Don R., & Mowen, Maryanne M. (2007). *Managerial Accounting*. South-Western College Pub.

*Hariadi, Bambang, Akuntansi Manajemen, edisi 1. Yogyakarta : BPFE 2002*

Ikatan Akuntan Indonesia. (2021). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: IAI.

*Machfoedz, Mas'ud, Akuntansi Manajemen, Jakarta : BPFE 2002*

Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: STIM YKPN.

*Ray, H, Garrinson, D.B.A, Akuntansi Manajemen, Yogyakarta : Ak Group 1987*

*Samsryn, L.M, Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar, Jakarta : Rajawali Pers, 2002*

Supriyono, R.A. (1990). *Akuntansi Manajemen: Pengantar*. Yogyakarta: BPFE.

## PROFIL PENULIS



### **Dr Ratnah S S.Pd., M.Pd**

Lahir di Ujung Pandang (Makassar) 06 Mei 1983 anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Soeharto dan Ibu Farida Tahere Daeng Paneng. Penulis menikah dengan Bapak Muh Saleng S.Pd di tahun 2011 dikarunia 3 orang anak yakni Fadhilah Faidah Fauziyah, Nurul Izzatul Jannah dan Budiono Saleh Ibrahim. Pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan di kampung halamannya SDN Negeri Borong Kota Makassar (1995). SLTP Negeri 23 Kota Makassar Tahun (1998) SMK Negeri 8 Makassar (2001), penulis melanjutkan studi S1 pada Program Studi Pendidikan Koperasi UNM dan meraih gelar S.Pd (2007). Menyelesaikan S2 Program Studi IPS Kekhususuan Pendidikan Ekonomi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar (M.Pd) 2010. Selanjutnya penulis melanjutkan S3 Pendidikan Ekonomi Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar dan meraih gelar (Dr) 2018. Sejak tahun 2007 penulis sebagai asisten Dosen dan staff perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar, tahun 2011 penulis tercatat sebagai CPNS Pemerintah Kabupaten Bantaeng dan bertugas di SMPs Darul Ulum Panaikang (2011-2014), SMA Negeri 2 Bantaeng (2014-2016), Dinas Pendidikan Kabupaten Bantaeng (2017) SMA Negeri 4 Bantaeng, 2019 penulis di mutasi ke Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, ditahun 2022 penulis beralih tugas ke Kementerian Pendidikan dan di tempatkan di Prodi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar sampai saat ini. Selain itu penulis mengajar di beberapa kampus swasta yang ada di Kota Makassar yakni Universitas Patempo Makassar dan STIMLASH JAYA Makassar, STIMI YAPMI Makassar. Beberapa buku telah dihasilkan baik berupa buku referensi maupun book chapter.

Email Penulis: [ratna.s@unm.ac.id](mailto:ratna.s@unm.ac.id)

# **BAB 2**

## **KONSEP BIAYA**

**Putu Eka Nopiyani, S.E.,M.Si**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma**

### **A. PENDAHULUAN**

Konsep biaya merupakan salah satu elemen fundamental dalam akuntansi dan manajemen perusahaan, karena menjadi dasar dalam perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan bisnis. Biaya pada dasarnya diartikan sebagai pengorbanan sumber daya yang dapat diukur dalam satuan uang dan digunakan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat di masa mendatang. Dalam kegiatan operasional, setiap perusahaan, baik manufaktur maupun jasa, tidak dapat terlepas dari berbagai jenis biaya yang timbul dari proses produksi, distribusi, pemasaran, hingga administrasi. Pemahaman yang baik mengenai konsep biaya diperlukan agar perusahaan mampu mengelola sumber dayanya secara efisien, menentukan harga produk secara tepat, serta mengevaluasi kinerja tiap bagian secara objektif. Seiring berkembangnya lingkungan bisnis, teknologi, serta persaingan yang semakin ketat, konsep biaya berkembang dari sekadar pencatatan pengeluaran menjadi alat analisis yang mendalam untuk meningkatkan efektivitas operasi dan mendukung strategi perusahaan. Dengan demikian, mempelajari konsep biaya tidak hanya penting bagi akuntan, tetapi juga bagi manajer dan pengambil keputusan yang ingin memastikan keberlanjutan dan profitabilitas perusahaan.

### **B. KONSEP BIAYA**

#### **1. Pengertian Biaya**

Biaya merupakan sebuah elemen yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas perusahaan. Biaya didefinisikan sebagai suatu sumber daya yang

dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu (Horngren, dkk, 2016). Menurut Bustami dan Nurlela (2020), biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara menurut Nurfauziah dkk (2023), biaya adalah semua pengeluaran untuk mendapatkan barang atau jasa dari pihak ketiga, baik yang berkaitan dengan usaha pokok perusahaan maupun tidak. Biaya diukur dalam unit moneter dan digunakan untuk menghitung harga pokok produk yang diproduksi perusahaan. berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dijelaskan bahwa konsep biaya merupakan biaya berbeda untuk tujuan berbeda (*different costs for different purposes*). Tujuan berbeda menunjukkan keputusan yang akan diambil oleh manajemen berbeda keputusan, maka berbeda pula klasifikasi biaya yang digunakan.

## 2. Jenis-jenis Biaya

Berdasarkan metode pembebanan biayanya, Nurfauziah, dkk (2023) mengklasifikasikan jenis-jenis biaya ke dalam biaya langsung dan biaya tidak langsung, yaitu:

- a. Biaya Langsung (*direct cost*) adalah biaya yang langsung dibebankan pada objek atau produk, misalnya bahan baku langsung, upah tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses produksi, biaya iklan, ongkos angkut, dan sebagainya
- b. Biaya Tidak Langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang sulit atau tidak dapat dibebankan secara langsung dengan unit produksi, misalnya gaji pimpinan, gaji mandor, biaya iklan untuk lebih dari satu macam produk, dan sebagainya. Biaya tidak langsung disebut juga biaya *overhead*.

Konsep biaya langsung dan biaya tidak langsung digunakan untuk tujuan penghitungan biaya atau harga pokok objek biaya. Sementara Nurfauziah, dkk (2023) juga menggolongkan biaya berdasarkan pola perilaku biaya yaitu:

- a. Biaya Tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang jumlahnya tetap atau tidak berubah dalam rentang waktu tertentu, berapapun besarnya penjualan atau produksi perusahaan. Contoh dari ini. biaya tetap itu sendiri adalah biaya sewa gedung, gaji karyawan, pajak, biaya asuransi, biaya pembayaran pinjaman, dan sebagainya. Pengeluaran biaya ini harus

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bustami, B., & Nurlela. (2020). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2017). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed., Global ed.). Pearson.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cost management: Accounting and control* (6th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. V. (2016). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi biaya* (edisi terbaru). **Jakarta**:Salemba Empat.
- Nurfauziah, F. L., Panjaitan, R. Y., Retnoningsih, S., Sagala, L., Herliansyah, Y., Ardiany, Y., Silitonga, I. M., Astuti, E. B., Kartika, E., Purba, D. H. P., Budiawan, S., & Triyani, Y. (2023). *Akuntansi Biaya*. CV Media Sains Indonesia.
- Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2018). *Microeconomics* (9th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Sim, S., & Hidayah, N. (2020). *Cost Accounting*. Deepublish. ISBN 978-623-02-0487-6.

## PROFIL PENULIS



### **Putu Eka Nopiyani, S.E.,M.Si**

Penulis lahir di Gobleg dan menamatkan S1 Jurusan Akuntansi di Universitas Pendidikan Ganesha dan S2 Jurusan Akuntansi di Universitas Udayana. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma. Aktif melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat di bidang akuntansi sejak tahun 2018 dan aktif mengajar di Jurusan Akuntansi dan Manajemen sejak tahun 2017. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan antara lain, Perencanaan Pajak, Buku dan ekonomi Digital, Akuntansi Manajemen: teori dan aplikasi, dan Manajemen Keuangan, Uang Dari Mana Asalnya? Cara Kerja dan Pengelolaannya. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional, selain itu penulis juga aktif mengikuti seminar dan pelatihan guna meningkatkan kinerja sebagai seorang dosen. Email:nopiyanieka@gmail.com

# BAB 3

## PERILAKU BIAYA

**Dr. Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si**  
**Universitas Negeri Gorontalo**

### A. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang dinamis, perusahaan menghadapi tantangan untuk menjaga efisiensi dan profitabilitas. Manajemen akuntansi menjadi alat utama dalam proses pengambilan keputusan strategis, dimana salah satu unsur utamanya adalah pemahaman tentang perilaku biaya (*cost Behavior*). Perilaku biaya mencerminkan bagaimana biaya berubah sebagai respon terhadap perubahan tingkat aktivitas. Pemahaman ini penting karena setiap keputusan operasional mulai dari penetapan harga, penganggaran, hingga pengendalian, selalu berkaitan erat dengan perubahan biaya.

Tanpa memahami perilaku biaya, manajer beresiko membuat keputusan yang salah, misalnya menganggap biaya tetap sebagai biaya variabel, atau sebaliknya. Akibatnya, laporan laba rugi tidak mencerminkan kondisi ekonomi sebenarnya, dan perencanaan strategis menjadi tidak efektif. Tujuan dari pokok bahasan ini untuk: menjelaskan konsep dasar dan teori perilaku biaya dalam manajemen akuntansi, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan biaya, menganalisis hubungan antara biaya, volume, dan laba, menyajikan metode empiris untuk memprediksi dan mengendalikan biaya, memberikan panduan penerapan perilaku biaya dalam konteks bisnis modern

### B. KONSEP DASAR PERILAKU BIAYA

#### 1. Pengertian biaya

Menurut Horngren et al. (2020), biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh barang atau



jasa yang diharapkan memberi manfaat di masa depan. Dalam manajemen akuntansi, biaya menjadi dasar perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja.

## 2. Pengertian Perilaku Biaya

Perilaku biaya adalah pola perubahan biaya sebagai akibat dari perubahan tingkat aktivitas. Dengan kata lain, perilaku biaya menunjukkan bagaimana biaya total berubah ketika volume aktivitas (produksi atau penjualan) berubah.

Contoh biaya bahan baku meningkatkan secara langsung dengan peningkatan jumlah unit produksi (biaya variabel), sedangkan biaya sewa gedung tidak berubah walaupun produksi meningkat (biaya tetap).

## C. KLASIFIKASI DAN KARAKTERISTIK BIAYA

### 1. Biaya Tetap (Fixed Cost)

Biaya tetap tidak berubah dalam kisaran relevan aktivitas. Contoh: gaji manajer, sewa pabrik, dan asuransi bangunan. Ciri-cirinya: total biaya tetap konstan dan biaya tetap per unit menurun saat volume meningkat.

### 2. Biaya Variabel (Variabel Cost)

Biaya yang berubah secara proporsional terhadap tingkat aktivitas. Contoh: bahan baku langsung, upah langsung. Ciri-cirinya: total biaya meningkat seiring volume, biaya per unit tetap.

### 3. Biaya Campuran (Mixed Cost)

Kombinasi antara biaya tetap dan variabel, misalnya listrik pabrik (ada biaya tetap langganan dan biaya variabel pemakaian).

### 4. Biaya Langsung dan Tidak Langsung

Langsung (*Direct Cost*): dapat ditelusuri langsung ke produk, seperti bahan baku. Tidak langsung (*Indirect Cost*): tidak dapat ditelusuri langsung, seperti biaya supervisi.

## D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU BIAYA

### 1. Volume Kegiatan (Activity Level)

Penggunaan mesin meningkatkan biaya tetap dan menurunkan biaya variabel. Contoh empiris: pada perusahaan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, biaya bahan baku (seperti tepung dan minyak goreng)

## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2019). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution* (7th ed.). Pearson.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2019). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Carter, W. K., & Usry, M. F. (2019). *Cost Accounting* (15th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2022). *Management and Cost Accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2020). *Cost Management: Accounting and Control* (8th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Pearson Education.
- Li, J., & Zheng, Y. (2022). *Digital Transformation and Cost Management: Exploring Digital Cost Behavior. Journal of Management Accounting Research*, 34(3), 45–63.

## PROFIL PENULIS



### **Dr.Lanto Miriatin Amali.S.Sos.,M.Si**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi S1 Manajemen Universitas Negeri Gorontalo sejak tahun 2009. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Manajemen Keuangan, Tata Kelola dan Manajemen Risiko, Manajemen Investasi: Menuju Pasar Modal berkelanjutan dan Akuntansi Manajemen. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [lantomiriatianamali@ung.ac.id](mailto:lantomiriatianamali@ung.ac.id).

# **BAB 4**

## **ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS**

**Dra. Sri Rahayuningsih, MM., Ak., CA.**

**Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

### **A. PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS**

Pengambilan keputusan jangka tKTIS adalah merupakan pengambilan keputusan strategis dalam jangka pendek atau pemilihan alternatif yang harus segera dilakukan. Pengambilan keputusan ini juga disebut dengan Tactical Decision atau keputusan taktis yaitu keputusan yang berskala kecil tetapi mempunyai tujuan yaitu pengambilan keputusan strategis, dimana pemilihan keputusan strategis tersebut dapat mewujudkan competitive advantage jangka Panjang. Pengambilan keputusan jangka pendek harus tetap berpegang pada tujuan tersebut. Pengambilan keputusan jangka pendek harus tetap mempertimbangkan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### **B. PENDEKATAN TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Langkah – Langkah dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

#### **1. Identifikasi masalah / problem**

Merumuskan atau Menyusun dalam bentuk yang yepat permasalahan yang sebenarnya dihadapi perusahaan. Misalnya: Tambahan tempat penyimpanan / Gudang, Jumlah yang dibutuhkan, dan bagaimana kebutuhan tersebut akan dipenuhi.

#### **2. Pendekatan analisis pemecahan masalah**

Pada tahap ini harus mengidentifikasikan semua alternatif yang ada terlebih dahulu, baru kemudian memilih alternatif yang mungkin bisa dilaksanakan perusahaan, serta menghilangkan alternatif yang tidak bisa

dilaksanakan perusahaan, dengan mempertimbangkan dana, resiko sumber daya manusia, dll.

3. Analisa biaya dan manfaat

Pada tahap ini pengambilan keputusan menyangkut “Cost Benefit Analysis” dari alternatif yang dipilih dan bisa dilaksanakan perusahaan.

4. Biaya Relevan setiap alternatif yang dipilih perusahaan

5. Faktor Kualitatif

Faktor kualitatif dapat dimasukan dalam pertimbangan pengambilan keputusan, dengan cara sebagai berikut;

- a. Analisis factor-faktor kualitatif
- b. Mengkuantitatifkan factor-faktor kualitatif
- c. Mempertimbangkan factor kualitatif dalam pengambilan keputusan.

### **C. RELEVAN COST**

Pengambilan keputusan menyangkut Biaya Relevan yaitu Biaya yang akan terjadi dimasa datang dan biaya tersebut akan berbeda-beda dari masing-masing alternatif yang dipilih perusahaan. Sehingga biaya relevan mempunyai 2 karakteristik :

1. Biaya yang akan datang
  2. Biaya yang akan datang tetapi yang berbeda diantara alternatif yang ada
- Biaya yang tidak memenuhi dua kriteria tersebut disebut Irrelevant Cost atau biaya tidak relevan. Biaya tidak relevan meliputi :
1. Biaya masa lalu atau Sunk Cost
  2. Biaya yang akan datang tetapi yang tidak berbeda diantara alternatif yang ada.

### **D. HUBUNGAN *COST BEHAVIOUR* DAN *ACTIVITY RESOURCES USAGE MODEL***

Cost behaviour adalah perilaku biaya, pada Akuntansi manajemen perilaku biaya sangat penting untuk menentukan suatu biaya itu masuk katagori biaya relevan atau tidak relevan bagi alternatif yang dipilih perusahaan. Activity resources usage adalah Aktivitas yang dijalankan menunjukkan pemakaian sumber ekonomi, konsep *activity resources usage model* sangat membantu dalam mengidentifikasi apakah suatu biaya

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ayuntina, F. (2014). Analisis Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan Menghentikan atau melanjutkan Produk Genteng Pada CV. Karang Indah.
- Maryanne M. Mowen, D. R. (2019). Akuntansi Manajerial. Salemba Empat.
- Mulyanto Nugroho, S. R. (2021). Akuntansi Biaya Aplikasi Perusahaan Manufaktur, Edisi Revisi. Indomedia Pustaka.
- Nugroho, M. (2017). Akuntansi Biaya Aplikasi Perusahaan Manufaktur. Indomedia Pustaka.

## PROFIL PENULIS



### **Dra. Sri Rahayuningsih, MM,Ak,CA**

Penulis dengan latar belakang Pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya. S2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis ,Prodi Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis tercatat sebagai anggota Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI)



# BAB 5

## ANALISIS VOLUME BIAYA

**Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA.**

**Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

### A. PENDAHULUAN

Analisis volume-biaya merupakan salah satu alat manajerial penting dalam akuntansi manajemen yang digunakan untuk memahami hubungan antara biaya, volume penjualan, harga jual, dan laba. Dengan analisis ini, perusahaan dapat merencanakan laba, menentukan target penjualan, serta mengevaluasi risiko dalam pengambilan keputusan bisnis.

#### 1. Latar belakang: pentingnya perencanaan laba dalam perusahaan

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, tujuan utama perusahaan bukan hanya sekadar bertahan hidup, tetapi juga mencapai tingkat profitabilitas yang berkelanjutan. Laba menjadi indikator utama kinerja perusahaan serta dasar dalam pengambilan keputusan strategis, baik untuk ekspansi, investasi, maupun pengendalian biaya. Perencanaan laba sangat penting karena memungkinkan manajemen untuk:

- a. Menentukan strategi penjualan dan produksi agar sesuai dengan kapasitas perusahaan.
- b. Mengendalikan biaya melalui analisis perbedaan antara biaya tetap, variabel, dan campuran.
- c. Mengukur risiko bisnis dengan mengetahui seberapa jauh penjualan dapat turun tanpa menyebabkan kerugian (margin of safety).
- d. Menyusun anggaran dan proyeksi keuangan yang realistis untuk masa depan.

Salah satu alat yang efektif dalam perencanaan laba adalah Analisis Volume-Biaya (Cost-Volume-Profit Analysis/CVP Analysis). Melalui analisis ini, perusahaan dapat memahami hubungan antara biaya, volume penjualan, harga jual, dan laba. Dengan demikian, manajemen dapat

menetapkan keputusan yang tepat, misalnya menentukan titik impas (*break-even point*), target laba, maupun strategi harga produk.

2. Hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba sebagai dasar pengambilan keputusan

Analisis biaya-volume-laba (Cost-Volume-Profit/CVP Analysis) menekankan bahwa laba perusahaan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara tiga unsur utama:

a. Biaya (Costs)

Biaya tetap (Fixed Costs): tidak berubah walaupun volume produksi/penjualan berubah.

Biaya variabel (Variable Costs): berubah sebanding dengan volume produksi/penjualan.

Biaya campuran (Mixed Costs): mengandung unsur tetap dan variabel.

b. Volume Penjualan (Sales Volume)

Semakin besar volume penjualan, semakin besar kontribusi margin yang dapat menutup biaya tetap dan menghasilkan laba. Volume yang terlalu rendah dapat menyebabkan perusahaan tidak mencapai Break-Even Point (BEP).

c. Laba (Profit)

$\text{Laba} = \text{Penjualan} - (\text{Biaya Tetap} + \text{Biaya Variabel})$ .

Laba baru diperoleh setelah seluruh biaya tetap tertutupi oleh margin kontribusi.

Hubungan ketiga unsur

- a. Jika penjualan meningkat, margin kontribusi bertambah → biaya tetap lebih cepat tertutup → laba meningkat.
- b. Jika biaya tetap naik, maka volume penjualan yang dibutuhkan untuk mencapai BEP juga naik.
- c. Jika biaya variabel per unit turun, margin kontribusi per unit naik → BEP lebih rendah → laba lebih cepat dicapai.
- d. Jika harga jual turun, margin kontribusi berkurang → BEP lebih tinggi → laba lebih sulit dicapai.

Implikasi dan pengambilan keputusan

- a. Menentukan titik impas (BEP) sebelum memutuskan strategi harga dan volume produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carter, W. K., & Usry, M. F. (2014). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting*. 16th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of Cost Management*. 4th Edition. Boston: Cengage Learning
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 15th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ke-3. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data untuk Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Manajemen: Proses Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Utama, I. W. M., & Jati, I. K. (2015). Analisis Cost-Volume-Profit dalam Perencanaan Laba Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 6(3), 403–416.
- Widiyanto, & Yulianto, A. (2019). Penerapan Analisis Biaya-Volume-Laba sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 19(1), 45–58.

## PROFIL PENULIS



### **Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA.**

Penulis merupakan Dosen Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 1988. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Ilmu Akuntansi, Pengantar Akuntansi Perusahaan, dan Akuntansi Manajemen. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu. Email: [adiatitrihastuti@gmail.com](mailto:adiatitrihastuti@gmail.com)

# **BAB 6**

## ***ACTIVITY BASED COSTING***

**Assoc. Prof. Dr. Gustian Djuanda, CPGA, CSEM**  
**Universitas Nusa Putra**

### **A. PENDAHULUAN**

Salah satu tantangan yang dihadapi pada era globalisasi dalam berbagai bidang kehidupan adalah teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi Informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari dunia usaha terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kebutuhan akan teknologi informasi merupakan kebutuhan dasar perusahaan agar dapat bertahan dalam dunia usaha yang penuh persaingan. Teknologi informasi telah mendorong kemajuan dalam teknologi produk dan proses, serta terbentuknya masyarakat informasi. Akhirnya penguasaan teknologi informasi menjadi tuntutan yang harus dimiliki oleh perusahaan. Disamping itu perkembangan teknologi informasi mempunyai dampak yang besar terhadap keunggulan daya saing perusahaan.

Keunggulan daya saing perusahaan dapat dinilai berdasarkan kriteria ekonomi dengan menggunakan efektivitas, Perkembangan ukuran-ukuran efisiensi dan seperti produktivitas. teknologi informasi menciptakan produk dengan kapasitas besar, hemat energi dan dapat melakukan fungsi dan jenis pekerjaan yang semakin banyak serta dengan teknologi informasi dapat mengolah, menyimpan, menampilkan Perubahan yang terjadi akibat globalisasi tersebut membawa dampak pada perubahan lingkungan bisnis yang meliputi perubahan teknologi, perubahan persepsi konsumen dan persaingan produk. Akibatnya perusahaan dituntut mampu meningkatkan kualitas produk, pelayanan, efisiensi, biaya produksi dan meningkatkan produktivitas perusahaan.(Henni Indrayani,nt)

Salah satu kelemahan utama proses Penetapan Harga khususnya UMKM adalah kemampuan mereka untuk menghitung harga pokok produksi.

Perhitungan untuk menentukan harga pokok produk harus sesuai dengan kebutuhan agar tidak terjadi kesalahan saat membuat keputusan.. (Suci Arlita et al., n.d.-a) Karena harga produksi berguna untuk menghitung laba rugi, bisnis harus menghitung harga pokok secara akurat dan tepat. Ini adalah salah satu hal yang penting dan harus dilakukan oleh para pelaku termasuk UMKM. Dalam mengetahui total harga jual, dapat diketahui melalui dengan cara menghitung Harga Pokok Produksi (HPP) dengan baik dan benar. Maka dari itu, perusahaan dapat mengetahui jumlah penghasilan yang akan didapatkan. Namun, jika dalam perhitungan HPP ini salah, maka akan terjadi kerugian yang akan menimpa perusahaan. (Siti Laeni Setyaningsih NIM & Manajemen, 2011)

Sedangkan jika penentuan harga jual produk terlalu tinggi akan menyebabkan berkurangnya minat konsumen untuk membeli produk tersebut karena harga produk yang terlalu tinggi. Ada banyak metode yang dapat digunakan dalam proses penetapan harga pokok produksi. Salah satunya adalah metode Activity Based Costing (ABC). ABC menentukan harga pokok produksi (HPP) dan menunjukkan biaya yang tepat untuk kebutuhan manajemen. Dengan menghitung dengan cermat Dalam Penentuan Harga Pokok Seblakkonsumsi sumber daya pada setiap proses yang terlibat dalam pembuatan produk (Kiki Purvandala et al., 2023). Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, metode perhitungan biaya berdasarkan aktivitas dapat menghasilkan informasi dalam bentuk biaya barang manufaktur dengan metode perhitungan biaya berdasarkan aktivitas, laporan harga jualnya, laporan penggunaan bahan baku, dan laporan kerja. Untuk itu, pihak manajemen perlu membutuhkan informasi yang lengkap tentang semua biaya-biaya yang harus dikeluarkan dalam proses produksi suatu produk secara akurat. Cara termudah untuk bisa menentukan harga secara akurat adalah dengan menggunakan *Activity Based Costing* (ABC).

## **B. PENGERTIAN ACTIVITY BASED COSTING**

Menurut Chartered Institute of Management Accountants mendefinisikan ABC sebagai:

“Sebuah pendekatan untuk penetapan biaya dan pemantauan kegiatan yang melibatkan penelusuran konsumsi sumber daya dan penetapan biaya hasil akhir. Sumber daya ditugaskan ke aktivitas, dan aktivitas ke objek

## DAFTAR PUSTAKA

- Hanifa, Muziz,(2024).Implementasi Activity Based Costing Dalam Penentuan Harga Pokok Seblak. Klaten: Tahta Media Group.
- Harnanto dan Zulkfli,92003), Manajemen Biaya,Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Indrayani,Henni,(nt),Penerapan Teknologi Informasi Dalam Peningkatan Efektivitas, Efisiensi dan Produktivitas Perusahaan, 244820-penerapan-teknologi-informasi-dalam-peni-450f6274.pdf
- Kiki Purvandala, dkk., (2023), Implementasi Metode Activity Based Costing Guna Menentukan Harga Pokok Produksi. Ulil Albab Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol 3. No 1, Desember 2023
- Mulyadi, (2007),Activity-Based Cost System. Edisi 6. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Siti Laeni Setyaningsih NIM, O., & Manajemen, J. (2011). Analisis Penentuan Harga Pokok Produksi Berdasarkan Sistem Activity Based Costing (ABC) Pada Pabrik Roti “SUMBER REJEKI” GUNUNGPATI SkripsiIl Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Negeri Semarang.
- Suci Arlita, D., Rahmadhanni, P., & Putra, P. E. (n.d.-a). Analisis Penerapan Metode Activity Based Costing dalam Menentukan Harga Produksi pada Arief Gordyn.
- Supriyono,(2002). Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Warindrani, Armila Krisna,(2006), Akuntansi Manajemen,Yogyakarta:Graha Ilmu

## PROFIL PENULIS



### **Gustian Djuanda**

Setelah lulus dari SMA 5 Surabaya Penulis melanjutkan Pendidikan di FE UNSOED dan selesai pada Tahun 1986. Penulis mengikuti Pendidikan Lanjutan Kader Perbankan Institut Bankir Indonesia ( PLKP-IBI) pada tahun 1991-1992. Ilmu yang diperoleh bermanfaat untuk mengajar Mata Kuliah Perbankan bahkan sukses bersama Ibu Liliek Gajatri menjadi Finalis Peneliti Muda LIPI-TVRI Tahun 1996. Pada Tahun 1988 dunia perbankan mengalami gejolak moneter, sehingga banyak yang kolaps dan atas saran teman yaitu Bapak Irwansyah Lubis yang menyatakan Mata Kuliah Pajak tidak akan mati selama dunia masih ada, maka Penulis mengambil Kursus Brevet AB di Yayasan Artha Bakti Tahun 1999 dan diberi kesempatan mengajar Mata Kuliah Perpajakan oleh Pimpinan STEKPI . Dua tahun setelah mengajar Mata kuliah Perpajakan dan dengan bekal modul yang dibuat bersama Bapak Irwansyah Lubis yang kebetulan sebagai Penyuluh Dirjen Pajak, maka Penulis mencoba menawarkan Modul Perpajakan yang telah dibuat ke Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Buku yang saya terbitkan berbeda dengan buku Pajak yang lain karena menampilkan Pelaporan Pajak berupa SPT , sehingga mempunyai Keunggulan Kompetitif pada waktu itu sehingga Buku Pertama Pelaporan Pajak Penghasilan menjadi masuk 10 Buku Terlaris Versi Kontan Tahun 2002 sampai akhirnya menghasilkan 6 Buku Pajak sampai saat ini . Kemudian Penulis melanjutkan Pendidikan S2 Manajemen UI Tahun 1992 dan lulus Tahun 1995 dengan kepakaran di bidang Manajemen Keuangan khususnya Investasi dan Portfolio sebagai Kajian dalam Tesisnya. Akhirnya S3 Ekonomi Islam dilalui di UIN Jakarta 2005-2010 dengan Disertasi mengenai Penilaian Kinerja Bank Syariah dengan menggunakan Balanced Scorecard dan Berbagai Book Chapter dan Book Monograph telah dihasilkan sebagai salah satu Bahan Referensi para Mahasiswa pada Prodi Manajemen guna meningkatkan keahlian dalam Pengembangan Bisnis baik sebagai Wirausaha maupun sebagai Profesional pada Perusahaan tempat bekerja. Alhamdulillah Penulis juga sempat menjadi



Visiting Lecturer di Islamic Business School College of Business Universiti  
Utara Malaysia pada Tahun 20010-2012

Email Penulis: [gustian.djuanda@nusaputra.ac.id](mailto:gustian.djuanda@nusaputra.ac.id)

# BAB 7

## **ACTIVITY-BASED MANAGEMENT**

**Dr. Lorina Siregar Sudjiman, B.S.C., M.B.A.**

**Universitas Advent Indonesia**

### **A. PENDAHULUAN**

Jika ingin proses bisnisnya efektif dan biayanya efisien, perusahaan perlu memperhatikan dengan saksama segala hal yang mereka lakukan dan upayakan agar operasionalnya lebih efektif dan efisien. Salah satu metode yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola operasi dan mengembangkan strategi guna meningkatkan efisiensi produksi dan nilai produk adalah manajemen berbasis aktivitas, atau ABM. Selain itu, analisis ini juga dapat membantu dalam mengevaluasi efisiensi operasional dan mengidentifikasi area di mana biaya dapat dikurangi tanpa mengorbankan kualitas atau output produksi (Putri, dkk, 2020).

Menurut Christine Dewi Nanggolane (2022), manajemen berbasis aktivitas merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan manajemen untuk menghemat biaya. Istilah manajemen berbasis aktivitas (*activity based management*) menggambarkan pendekatan untuk mengendalikan dan mengelola aktivitas. Perusahaan harus memaksimalkan pendapatan jika ingin tetap beroperasi. Untuk mencegah pengeluaran yang tidak sepadan, pengeluaran perusahaan harus proporsional dengan nilai yang diberikannya kepada produk. Perusahaan harus memprioritaskan efisiensi biaya jika ingin tetap bertahan di sektor bisnis dan bersaing dalam menghadapi persaingan global yang ketat. Keputusan yang dibuat dengan menggunakan Manajemen Berbasis Aktivitas (ABM) lebih mungkin benar.

Ketika diterapkan, manajemen berbasis aktivitas (ABM) adalah sistem menyeluruh yang mengarahkan fokus manajemen pada aktivitas itu sendiri. Dalam manajemen berbasis aktivitas, sebuah bisnis pertama-tama mengkatalogkan semua operasinya, kemudian menghitung nilai setiap

operasi, kemudian memilih dan menjalankan operasi yang menguntungkan pelanggan, akhirnya menemukan dan menyingkirkan semua tugas yang tidak bernilai tambah, dan akhirnya menemukan cara untuk meningkatkan tugas bernilai tambah sekaligus memangkas biaya.

Mengidentifikasi aktivitas mengklasifikasikannya sebagai aktivitas bernilai tambah atau non-nilai tambah. Manajemen berbasis aktivitas adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pendekatan ini. Kualitas produk perusahaan dapat dipertahankan sekaligus mengurangi biaya dengan memangkas pengeluaran yang tidak penting. Efektivitas biaya dalam manufaktur dapat dicapai dengan mengurangi atau menghilangkan operasi yang tidak memberikan nilai tambah.

ABM membantu manufaktur berkelanjutan. Perusahaan dapat memprediksi operasinya untuk memproduksi barang yang sama di lain waktu, sehingga mengurangi biaya. Dengan menggunakan ABM, perusahaan dapat mengkuantifikasi biaya tugas yang terlewat atau berlebihan, yang memengaruhi biaya produksi. ABC harus digunakan untuk menghitung biaya produksi awal karena ABM memproses data ABC untuk menghasilkan data baru. Prosedur komputasi harus menggunakan ABC sebelum ABM dapat dijalankan.

## **B. PENGERTIAN ACTIVITY BASED-MANAGEMENT**

Persaingan pangsa pasar semakin ketat di lingkungan perusahaan saat ini. Perusahaan asing yang menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga terjangkau memperburuk hal ini. Manajemen perusahaan harus terampil dalam merancang kebijakan untuk bertahan hidup. Untuk bertahan hidup, perusahaan harus memaksimalkan pendapatan. Biaya perusahaan harus memberikan nilai tambah pada produk untuk menghindari pemborosan. Oleh karena itu, efisiensi biaya produksi sangat penting bagi perusahaan untuk bertahan dan bersaing di pasar global.

Manajemen harus berfokus pada efisiensi dan efektivitas produksi produk. Biaya produksi harus dikurangi tanpa mengorbankan kualitas agar produk tetap kompetitif. Perusahaan dapat mengurangi biaya manufaktur melalui Manajemen Berbasis Aktivitas (*Active-Based Management*). Suatu metode manajemen yang menekankan pada tugas-tugas yang dilakukan oleh suatu organisasi dikenal sebagai manajemen berbasis aktivitas (ABM).

## DAFTAR PUSTAKA

- Devesa, D. (2019). Akuntansi Manajemen. Andi. Yogyakarta.
- Elifina H, (2019). Analisis Efisiensi Aktivitas Dengan Menggunakan Activity Based Management (Studi Kasus Pada PG Candi Baru Sidoarjo). *Jurnal Akuntansi*, 1-10. Universitas Brawijaya. Retrieved from <https://jimfeb.ub.ac.id>
- Hansen, & Mowen. (2012). Akuntansi Manajemen. Edisi 8. Jakarta. Penerbit Salemba Empat
- Hartini. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 12(2), 163–173.
- Kamaruddin, Ahmad. (2017). Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar konsep biaya dan Pengambilan keputusan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kholmi, M. (2019). Akuntansi Manajemen. Malang. UMMPress. ISBN: 978-979-796- 414- 6.
- Lumentut, L. N. F., Morasa, J., & Pinatik, S. (2021). Penerapan Activity based management Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada Hotel Diantha Bitung Implementation of Activity based management To Improve Efficiency At Hotel Diantha Bitung. *Jurnal EMBA*, 9(3), 812–821. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35053>.
- Meilani, N., Suriana, I., & Rakim, A. A. (2020). Pengaruh Kualitas Layanan Mobile Banking Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Pt Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Balikpapan. *JMAP: Jurnal Tugas Akhir Mahasiswa Akuntansi Poltekba*, 2, 441-449. <https://ejournal.poltekba.ac.id/index.php/jmap/article/view/173>.
- Nanggolane, S. M. (2022). Akuntansi Manajemen;Manajemen berdasarkan aktivitas. Bandung: Media
- Putri, N. R., Fauziah, R., & Suriyanti, L. H. (2020). Analisis Perilaku Biaya Pada Percetakan Total Print Pekanbaru. *Research in Accounting Journal (RAJ)*, 1(1), 97-107.
- Sains Indonesia

- Susanti, M., & Rakim, A. A. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Kepuasan Nasabah pada PT Bank Mandiri (persero) tbk. Cabang Balikpapan. *JMAP: Jurnal Tugas Akhir Mahasiswa Akuntansi Poltekba*, 1, 110-117. <https://ejournal.poltekba.ac.id/index.php/jmap/article/download/54/33>.
- Wahyuningtyas, T. (2020). Analisis Penerapan Metode Activity Based Management untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi pada CV. Putra Widjaja Santoso. Doctoral Dissertation. Surabaya: Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Lorina Siregar Sudjiman, BSC., MBA.**

Penulis merupakan Dosen Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Advent Indonesia sejak tahun 2000. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Akuntansi Dasar, Akuntansi Dasar, Akuntansi Dasar, dan Akuntansi Dasar. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian dan mempresentasikan di International Scholar's Conference di Indonesia, Pilipina, Thailand, Vietnam dan beberapa tempat.  
E-mail: [lorina.sudjiman@unai.edu](mailto:lorina.sudjiman@unai.edu)

# **BAB 8**

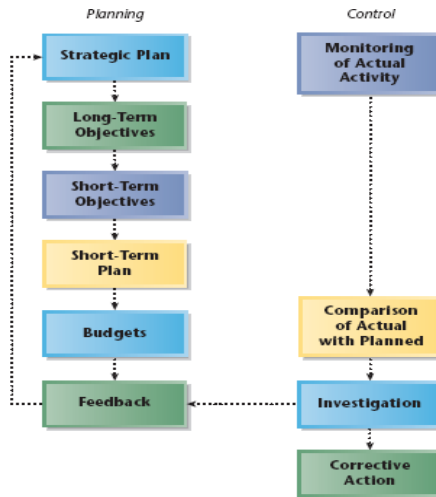
## **PENGANGGARAN UNTUK PENGENDALIAN DAN PERENCANAAN**

**Leni Nur Pratiwi, S.E, M.Sc**  
**Universitas Widyatama**

### **A. PENDAHULUAN**

Penganggaran (budgeting) merupakan salah satu aktivitas kunci dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk memfasilitasi fungsi perencanaan dan pengendalian dalam suatu organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2007), penganggaran merupakan rencana kuantitatif yang disusun untuk membantu organisasi mencapai tujuan strategis melalui pengalokasian sumber daya secara efektif. Sementara Garrison, Noreen, dan Brewer (2012) menegaskan bahwa anggaran adalah alat formal yang menggambarkan rencana manajemen untuk periode tertentu dan menjadi dasar evaluasi kinerja serta koordinasi aktivitas antarbagian. Selain fungsi teknis, penganggaran juga memiliki peran penting dalam aspek perilaku organisasi. Kaplan dan Atkinson (2015) menjelaskan bahwa sistem penganggaran dapat meningkatkan motivasi, akurasi perencanaan, serta akuntabilitas manajer apabila proses penyusunannya dilakukan secara partisipatif.

Gambar 8.1 menunjukkan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua proses manajemen yang saling terintegrasi. Perencanaan menentukan ke mana organisasi ingin menuju, sedangkan pengendalian memastikan organisasi tetap berada di jalur yang telah direncanakan. pada diagram diatas, proses ini terbagi atas sisi yaitu bagian kiri adalah *Planning* (Perencanaan) dan bagian kanan adalah *Control* (Pengendalian), dimana keduanya terhubung melalui proses *feedback* (umpan balik).



Gambar 8.1 Hubungan Perencanaan, Pengendalian dan Anggaran  
(Sumber : Hansen dan Mowen, 2007)

Pada sisi perencanaan terdiri dari beberapa tahapan bertingkat, dari tingkat paling strategis hingga operasional:

1. **Strategic Plan** (Rencana Strategis) yaitu rencana jangka panjang yang berisi:
  - a. Visi perusahaan
  - b. Misi
  - c. Strategi bisnis
  - d. Arah jangka panjang ( $\geq 5$  tahun)

Tahap ini merupakan pernyataan menyeluruh tentang ke mana perusahaan ingin menuju.

2. **Long Term Objective** (Tujuan Jangka Panjang), merupakan turunan dari rencana strategis seperti meningkatkan pangsa pasar 20% dalam 5 tahun, mencapai profitabilitas tertentu. Dalam menentukan tujuan jangka Panjang, harus bersifat lebih spesifik dan terukur dibanding rencana strategis
3. **Short term objectives** (Tujuan Jangka Pendek) yaitu tujuan yang akan dicapai selama 1 tahun, seperti meningkat penjualan 10% tahun depan, mengurangi biaya produksi 5% dll. Tujuan ini menjadi jembatan antara strategi jangka panjang dan tindakan operasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Atrill, P., & McLaney, E. (2019). *Management Accounting for Decision Makers*. Pearson.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Managerial Accounting* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hilton, R. W., & Platt, D. (2020). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting*. Pearson.
- Lucey, T. (2009). *Management Accounting*. Cengage Learning.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2009). *Budgeting Basics and Beyond*. Wiley.
- Zimmerman, J. L. (2014). *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw-Hill.

## PROFIL PENULIS



LENI NUR PRATIWI, lahir di Tanjung Karang pada 25 Februari 1987, menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Keuangan di Universitas Diponegoro, Semarang pada tahun 2009–2012 dan Magister of Science (S2) Department of Finance di National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan pada tahun 2014–2016. Penulis pernah bekerja sebagai pengajar D4 Keuangan Syariah di Politeknik Negeri Bandung sejak 2016–2022. Sejak tahun 2023, penulis bekerja sebagai pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, Bandung. Penulis telah mengampu berbagai mata kuliah di bidang keuangan seperti Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Lanjutan, Manajemen Institusi Keuangan, Anggaran, dan mata kuliah terkait lainnya.

# BAB 9

## MANAJEMEN PERSEDIAAN

Purwanto, S.E.I., M.B.A.

Universitas Muhammadiyah Pringsewu

### A. PENDAHULUAN

Persediaan (inventory) merupakan salah satu aset penting dalam kegiatan operasional perusahaan, terutama bagi organisasi yang bergerak di bidang manufaktur, perdagangan, dan jasa. Manajemen persediaan memegang peran strategis karena berkaitan langsung dengan kelancaran produksi, pemenuhan permintaan pelanggan, serta efisiensi biaya operasional. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2023), persediaan adalah sumber daya yang disimpan untuk mengantisipasi permintaan di masa depan, baik berupa bahan baku, barang dalam proses, maupun barang jadi yang siap dijual. Dengan demikian, pengelolaan persediaan yang efektif menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara ketersediaan barang dan biaya penyimpanan.

Tujuan utama manajemen persediaan adalah untuk meminimalkan total biaya yang timbul akibat pemesanan, penyimpanan, dan kekurangan persediaan (stockout), tanpa mengorbankan kelancaran proses produksi dan pelayanan kepada pelanggan (Chopra & Meindl, 2024). Kegagalan dalam mengelola persediaan dapat mengakibatkan kelebihan stok (overstocking) yang menimbulkan biaya penyimpanan tinggi, atau sebaliknya, kekurangan stok (understocking) yang menyebabkan hilangnya peluang penjualan serta menurunkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pengendalian persediaan yang tepat melalui metode kuantitatif dan sistem informasi yang andal.

Dalam konteks modern, perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan signifikan terhadap praktik manajemen persediaan. Penerapan sistem **Enterprise Resource Planning (ERP)**, **Internet of Things (IoT)**, serta **big data analytics** memungkinkan perusahaan untuk melakukan

pemantauan persediaan secara real time, meningkatkan akurasi perencanaan, dan mengoptimalkan rantai pasok (supply chain) secara keseluruhan (Kamble, Gunasekaran, & Sharma, 2022). Digitalisasi ini juga mendukung konsep *Just in Time (JIT)*, di mana persediaan dipertahankan pada tingkat minimum tanpa mengganggu kelancaran operasi.

Selain aspek teknologi, faktor manusia dan kebijakan manajerial juga berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan persediaan. Pengambilan keputusan terkait jumlah pemesanan optimal (Economic Order Quantity/EOQ), titik pemesanan ulang (reorder point), serta frekuensi pembelian memerlukan analisis yang komprehensif berdasarkan data permintaan, waktu pengiriman, dan biaya logistik (Jacobs & Chase, 2021). Integrasi antara perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja persediaan menjadi bagian penting dari strategi manajemen operasi yang efektif.

Dengan demikian, manajemen persediaan bukan hanya sekadar aktivitas administratif dalam mencatat keluar-masuknya barang, tetapi merupakan bagian integral dari strategi perusahaan untuk mencapai efisiensi, daya saing, dan keberlanjutan bisnis. Studi yang mendalam tentang manajemen persediaan menjadi penting bagi akademisi dan praktisi untuk memahami dinamika rantai pasok global, mengantisipasi ketidakpastian pasar, serta memanfaatkan teknologi digital dalam pengambilan keputusan yang berbasis data.

## **B. KONSEP DASAR MANAJEMEN PERSEDIAAN**

### **1. Pengertian persediaan dan manajemen persediaan**

Manajemen persediaan (*inventory management*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen operasi dan rantai pasok yang berperan dalam menjamin ketersediaan barang untuk mendukung proses produksi maupun pemenuhan kebutuhan pelanggan. Persediaan sendiri dapat diartikan sebagai sejumlah barang atau bahan yang disimpan oleh perusahaan untuk digunakan atau dijual di masa mendatang. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2023), persediaan adalah sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam bentuk bahan mentah, barang setengah jadi, maupun barang jadi yang bertujuan untuk mengantisipasi permintaan di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chopra, S., & Meindl, P. (2024). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (8th ed.). Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (14th ed.). Pearson.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2021). *Operations and supply chain management* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Sharma, R. (2022). Industry 4.0 and lean manufacturing practices for sustainable organizational performance in Indian manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 248(3), 108–129. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108129>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 93–102.
- Nahmias, S., & Olsen, T. (2021). *Production and operations analysis* (8th ed.). Waveland Press.
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Thomas, D. J. (2016). *Inventory and production management in supply chains* (4th ed.). CRC Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education Limited.
- Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Tersine, R. J. (1994). *Principles of inventory and materials management* (4th ed.). Prentice Hall.
- Wisner, J. D., Tan, K.-C., & Leong, G. K. (2022). *Principles of supply chain management: A balanced approach* (6th ed.). Cengage Learning.

## PROFIL PENULIS



### **Purwanto, S.E.I., M.B.A.**

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Pringsewu sejak tahun 2019. Adapun mata kuliah yang pernah diampu diantaranya Akuntansi Keuangan, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Operasi. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop tertentu. Email: [purwantoseimba@umpri.ac.id](mailto:purwantoseimba@umpri.ac.id)

# **BAB 10**

## **PENENTUAN BIAYA VARIABEL DAN PELAPORAN SEGMENT**

**Ahmad Sirri, S.Tr.Bns.,M.Tr.E**

**Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda**

### **A. PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis di Indonesia semakin ketat seiring dengan meningkatnya globalisasi dan perkembangan teknologi. Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola biaya secara efisien serta menyajikan informasi keuangan yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan. Ketidaktepatan dalam perhitungan biaya sering kali menyebabkan kesalahan strategis, seperti salah menetapkan harga jual, tidak tepat dalam menentukan volume produksi, hingga menurunnya tingkat laba perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi biaya, terutama dalam penentuan biaya variabel, memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dan daya saing perusahaan.

Penentuan biaya variabel yang tepat sangat krusial dalam sistem akuntansi manajemen karena biaya ini berubah sesuai tingkat aktivitas produksi atau penjualan. Klasifikasi biaya yang tidak akurat dapat menyebabkan distorsi laporan keuangan, menghambat analisis biaya-volume-laba, dan menghasilkan keputusan manajerial yang keliru, seperti penetapan harga jual yang tidak sesuai dengan biaya aktual (Fa'izi et al., 2025). Penelitian pada perusahaan manufaktur di Indonesia menunjukkan bahwa klasifikasi biaya yang benar sangat berperan dalam perencanaan anggaran, analisis biaya-volume-laba, dan penentuan harga jual. Namun, ditemukan masalah konsistensi dalam klasifikasi biaya yang berdampak pada akurasi data manajemen (Fa'izi et al., 2025). Studi lain menegaskan bahwa biaya produksi, terutama biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung, memiliki pengaruh

signifikan terhadap laba bersih perusahaan, sedangkan biaya overhead pabrik tidak selalu berdampak signifikan (Alisa et al., 2024; Febrianti et al., 2024; Prihatni & Ulupui, 2025). Pada industri tekstil dan garmen, ketidakmampuan memisahkan biaya tetap dan variabel menyebabkan kerugian saat permintaan menurun karena biaya tetap tidak tertutupi (Alisa et al., 2024)

Pelaporan segmen memiliki peran penting dalam memberikan informasi mengenai kinerja keuangan masing-masing bagian atau divisi dalam perusahaan. Banyak perusahaan besar di Indonesia telah menerapkan pelaporan segmen sesuai dengan PSAK 5 tentang Segmen Operasi, seperti PT Unilever Indonesia Tbk. dan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Laporan keuangan mereka membedakan kinerja berdasarkan jenis produk atau lini usaha, misalnya makanan olahan, minuman, dan bahan baku pertanian. Namun, masih banyak perusahaan lain yang belum sepenuhnya memisahkan informasi segmen secara transparan. Kasus pada beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menunjukkan bahwa pelaporan kinerja antarunit sering kali tidak disajikan secara rinci, sehingga manajemen kesulitan menilai segmen mana yang sebenarnya memberikan kontribusi laba paling besar atau justru menjadi beban keuangan perusahaan.

Pelaporan segmen memberikan informasi penting bagi manajemen dan pemangku kepentingan untuk menilai kinerja, merencanakan investasi, ekspansi, atau restrukturisasi secara faktual, bukan hanya berdasarkan asumsi (Atika et al., 2022; Putrie et al., 2025; Suthar, 2023). Informasi segmen yang transparan membantu mengurangi asimetri informasi, meningkatkan kepercayaan investor, dan memperbaiki akurasi analisis kinerja Perusahaan, anpa pelaporan segmen yang memadai, keputusan strategis cenderung tidak tepat sasaran dan berisiko menimbulkan pemborosan sumber daya (Attaullah et al., 2025). Ketidakjelasan pelaporan segmen dapat menyebabkan salah alokasi sumber daya, menurunkan efisiensi, dan menghambat adaptasi perusahaan terhadap dinamika pasar (Atika et al., 2022; Attaullah et al., 2025; Chinhayu & Saiful, 2023).

Ketiadaan pelaporan segmen yang jelas dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang salah. Ketika manajemen tidak memiliki data segmentasi yang akurat, kebijakan investasi, ekspansi, atau restrukturisasi sering kali dilakukan berdasarkan asumsi, bukan analisis faktual. Hal ini berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya dan menurunkan efisiensi operasional perusahaan. Dalam konteks ekonomi Indonesia yang dinamis dan kompetitif,



## DAFTAR PUSTAKA

- Alisa, N., Jaya, A., & Author, C. (2024). The Effect Of Production Costs On Net Income In Textile And Garment Companies Listed On The Indonesian Stock Exchange. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 2(4). [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id).
- Atika, A., Utami, E. R., & Simamora, A. J. (2022). Does Managerial Ability Affect Segment Disclosure? Evidence From Indonesia. *Journal of Accounting and Investment*, 24(1), 169–186. <https://doi.org/10.18196/jai.v24i1.15975>
- Attaullah, D. A. N., Manik, J. L., Chandritike, S. N., & Yuniarti, E. (2025). Revenue, Operating Expenses, and Profitability in Assessing Financial Performance in the Manufacturing Industry. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(2), 465–472. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i2.200>
- Chinhayu, A., & Saiful. (2023). Financial Reporting and Audit Quality Impact on Investment Efficiency in Indonesian Transport and Logistics Companies. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 5(1), 114–127. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v5i1.1018>
- Divianis, G., Husen Sobana, D., Hikmatul Karimah, R., & Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, U. (2025). Analisis Perbandingan Metode Full Costing Dan Variabel Costing Dalam Penentuan Harga Pokok Produksi Dan Harga Jual Pada UMKM Rcroastery.Id Di Kabupaten Bandung. *Economics and Digital Business Review*, 6.
- Febrianti, W. S., Kurnianingsih, H. T., Rangkuti, L. E., & Lubis, F. K. (2024). *The Impact Of Cost Production, Operational Costs And Sale Volume On Net Profit : A Study Of Consumer Goods Companies Listed On The Indonesian Stock Exchange*. [www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)
- Muhammad Bachtiar Nur Fa'izi, Elsa Lestari, Jocelyn Lauren, Valleni Dwiana Putri, Vallena Eka Putri, & Husni Mubarak. (2025). Analisis Penerapan Klasifikasi Biaya sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(3), 61–65. <https://doi.org/10.69714/zxw8w976>
- Nabilah Nur Fauziah, & Anwar Hariyono. (2025). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat

- Biaya pada PT. Semen Indonesia Logistik. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 241–262. <https://doi.org/10.54066/jura-itb.v3i1.2913>
- Nasri, J., Sucahyo, N., & Aprilia Lestary, T. (2021). Pendekatan Variabel Cost dalam Rancangan Sistem Informasi Biaya Produksi Busana Muslim. *JURNAL REKAYASA INFORMASI SWADHARMA (JRIS)*, 1(1).
- Pratama, N. A., Purwanto, T., Pgri, U., & Surabaya, A. B. (2020). ANALISIS PERBANDINGAN PERHITUNGAN HARGA POKOK PRODUKSI MENGGUNAKAN METODE FULL COSTING DAN VARIABLE COSTING UNTUK MENENTUKAN LABA BERSIH PT. BHASKARA MADYA JAYA. *Journal of Sustainability Business Research (JSBR)*, 1(1), 2746–8607. <http://jurnal.unipasby.ac.id/index.php/jsbr>
- Prihatni, R., & Ulupui, I. G. K. A. (2025). The effect of raw material supply and production costs on the profit of manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange. *Accounting*, 11(2), 145–150. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2025.2.001>
- Putrie, L. P., Saud, J. R. R., Zahrawati, F. N., Nabilah, Y., & Yuniarti, E. (2025). Segment Reporting Analysis in PSAK Perspective, Profitability: Literature Study of Various Previous Researches. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(5), 1211–1218. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i5.131>
- Suthar, D. (2023). *UNVEILING THE DYNAMICS OF SEGMENT REPORTING: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*. <https://doi.org/10.36713/epra2012>
- Tulus Pujo Nugroho. (2024). *ANALYSIS OF COST OF PRODUCTION USING METHOD FULL COSTING AND VARIABLES COSTING IN THE SPACE COFFEE HOUSE YEAR 2022*. 3(2), 113–124. <https://doi.org/10.56127/ijm>

## PROFIL PENULIS



### **Ahmad Sirri, S.Tr.Bns., M.Tr.E**

Penulis merupakan Dosen Akuntansi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda sejak tahun 2023. Sebagai akademisi yang berkomitmen pada tridarma perguruan tinggi, penulis aktif dalam kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang penelitian, penulis telah menghasilkan berbagai karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal nasional dan internasional, serta berperan sebagai pemakalah dalam konferensi dan seminar akademik. Selain itu, penulis juga aktif menjadi narasumber dalam berbagai workshop dan pelatihan, terutama yang berkaitan dengan akuntansi, keuangan, dan pengembangan kapasitas dosen. Melalui berbagai aktivitas tersebut, penulis berupaya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Email: [sirriahmad93@gmail.com](mailto:sirriahmad93@gmail.com)

# BAB 11

## PENILAIAN KINERJA DAN HARGA TRANSFER

Pebri Yanida, S.M.B., M.M.

Universitas Widyatama

### A. PENDAHULUAN

#### 1. Pentingnya Penilaian Kinerja dalam Organisasi Terdesentralisasi

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi sistematis terhadap pencapaian suatu divisi, unit bisnis, atau manajer dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam organisasi yang menerapkan struktur desentralisasi, di mana wewenang pengambilan keputusan didistribusikan ke berbagai tingkat manajemen, penilaian kinerja menjadi alat penting untuk memastikan bahwa setiap unit bisnis berkontribusi secara optimal terhadap kesuksesan keseluruhan perusahaan (Garrison et al., 2012). Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, seperti laba atau pengembalian investasi (*Return on Investment*, ROI), tetapi juga mencakup indikator operasional dan strategis. Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), sistem penilaian kinerja yang efektif harus mampu:

- a. Memberikan umpan balik yang jelas kepada manajer tentang seberapa baik mereka mengelola sumber daya.
- b. Mendorong keputusan yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.
- c. Mengurangi konflik kepentingan (*agency problem*) antara pemilik perusahaan dan manajer.

Dalam konteks desentralisasi, penilaian kinerja memainkan peran ganda:

- a. Sebagai Alat Pengendalian: Memungkinkan manajemen puncak untuk memantau dan mengevaluasi kinerja setiap divisi, memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif.

- b. Sebagai Alat Motivasi: Dengan menghubungkan hasil penilaian kinerja dengan sistem imbalan (seperti bonus atau promosi), perusahaan dapat mendorong manajer untuk mengambil keputusan yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

Contohnya, perusahaan multinasional seperti Unilever menggunakan sistem penilaian kinerja yang komprehensif untuk memastikan bahwa setiap divisi di berbagai negara berkontribusi secara optimal terhadap tujuan global perusahaan (Drury, 2018).

## 2. Mengapa Penting Menetapkan Harga Transfer yang Adil?

Harga transfer adalah harga yang dikenakan untuk transfer barang atau jasa antardivisi dalam satu perusahaan. Penetapan harga transfer yang adil penting untuk:

- a. Memastikan *goal congruence*: Keselarasan tujuan antardivisi sehingga keputusan yang diambil oleh manajer divisi tidak merugikan perusahaan secara keseluruhan (Hansen & Mowen, 2007).
- b. Mendukung evaluasi kinerja: Harga transfer yang tidak adil dapat mendistorsi laba divisi, yang pada gilirannya memengaruhi penilaian kinerja manajer.
- c. Mematuhi regulasi perpajakan: Perusahaan multinasional harus mematuhi prinsip *arm's length* dari OECD (2022) untuk menghindari masalah perpajakan.

Contohnya, perusahaan seperti Apple dan Starbucks pernah menghadapi kontroversi terkait harga transfer yang dianggap tidak adil, yang berdampak pada pajak yang dibayarkan di berbagai yurisdiksi (Drury, 2018).

## 3. Hubungan antara Penilaian Kinerja dan Harga Transfer

Penilaian kinerja dan harga transfer saling terkait erat dalam organisasi terdesentralisasi. Harga transfer yang tidak tepat dapat mendistorsi ukuran kinerja seperti ROI dan *Residual Income* (RI), yang pada akhirnya memengaruhi evaluasi kinerja manajer dan keputusan investasi (Garrison et al., 2012). Misalnya, jika harga transfer ditetapkan terlalu tinggi, divisi pembeli akan menunjukkan laba yang lebih rendah, sementara divisi penjual akan menunjukkan laba yang lebih tinggi. Hal ini dapat menyebabkan:

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., Hawkins, D. F., & Merchant, K. A. (2011). *Accounting: Text and Cases* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution* (6th ed.). Pearson.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). *Managerial Accounting* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson.
- OECD. (2022). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OECD Publishing.
- Zimmerman, J. L. (2017). *Accounting for Decision Making and Control* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Zimmerman, J. L. (2017). *Accounting for decision making and control* (9th ed.). McGraw-Hill.

## PROFIL PENULIS



### **Pebri Yanida, S.M.B., M.M.**

Sejak tahun 2022, penulis telah menjalankan peran sebagai dosen pada Program Studi S1 Manajemen di Universitas Widyatama, dengan komitmen penuh untuk mengembangkan dunia pendidikan tinggi. Selain telah menyelesaikan pendidikan formal yang relevan, penulis juga secara aktif berpartisipasi dalam berbagai pelatihan profesional guna meningkatkan kompetensi dan kinerja sebagai dosen. Pelatihan-pelatihan tersebut

mencakup berbagai aspek penting, seperti pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, termasuk pelatihan PEKERTI dan sertifikasi Microsoft Certified Educator. Selain itu, penulis juga secara konsisten terlibat dalam kegiatan penelitian yang menghasilkan publikasi ilmiah di berbagai jurnal, baik di tingkat nasional maupun internasional, sebagai bentuk kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik pendidikan.  
Email: [pebri.yanida@widyatama.ac.id](mailto:pebri.yanida@widyatama.ac.id)

# BAB 12

## ***BALANCED SCORECARD (BSC)***

**Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

### **A. PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks—ditandai oleh digitalisasi, globalisasi, dan intensitas persaingan—menuntut perusahaan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Sistem pengukuran tradisional yang hanya berorientasi pada keuangan yang bersifat merepresentasikan hasil masa lalu, dianggap kurang mampu mencerminkan kapabilitas organisasi dalam menciptakan nilai di masa depan (Norton & Kaplan, 2018). Pada era globalisasi, perusahaan-perusahaan dituntut untuk menata ulang strategi secara berkelanjutan dengan mengevaluasi kapabilitas internal dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat (Erwin & Prabowo, 2015).

*Balanced Scorecard* (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992, 1996), menawarkan pendekatan strategis yang menyeimbangkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang menyelaraskan strategi organisasi dengan aktivitas operasional, perilaku karyawan, serta alokasi sumber daya. Dalam perspektif manajemen akuntansi, *Balanced Scorecard* merupakan instrumen penting untuk memastikan akuntabilitas, efektivitas strategi, dan pengendalian manajemen (Bataineh et al., 2019). Metode *Balanced Scorecard* menjadi krusial sebagai sebuah sistem manajemen yang dapat memberikan pengukuran, dan pengendalian komprehensif bagi manajer mengenai performa bisnis (Irawan & Zaki, 2022) dan memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan pengukuran finansial dan non-finansial, serta secara efektif menyelaraskan tujuan strategis dengan tujuan keuangan, guna memperbarui sistem manajemen tradisional, agar



adaptif terhadap turbulensi lingkungan bisnis yang kontemporer (Wijaya & Irwantob, 2020). Sejalan dengan itu, lingkungan bisnis yang dinamis dan krisis ekonomi yang berulang telah mendorong para akademisi dan profesional untuk mengadvokasi peningkatan tata kelola perusahaan, terutama dalam dimensi disiplin dan kinerja, dengan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih holistik (Chandra, 2023). Dalam konteks ini, *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja multidimensional yang mengintegrasikan berbagai metrik kinerja, untuk menyajikan pandangan komprehensif tentang kesehatan organisasi dan memandu tindakan strategis dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin volatil, tidak pasti, dan kompleks (A. Kumar et al., 2023; J. Kumar et al., 2022; S. Kumar et al., 2024). Pendekatan ini sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya dan beradaptasi dengan kondisi bisnis yang terus berubah, dengan mengidentifikasi strategi-strategi baru yang selaras dengan visi dan misi organisasi secara integratif dan komprehensif (Ayu et al., 2018).

## **B. KONSEP BALANCED SCORE CARD (BSC)**

*Balanced Scorecard* adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang mengintegrasikan berbagai metrik kinerja dari perspektif finansial dan non-finansial, memfasilitasi translasi visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian tujuan dan pengukuran yang terdefinisi dengan baik (Ayu et al., 2018). Konsep ini secara fundamental membedakan diri dari pendekatan pengukuran kinerja klasik yang cenderung berfokus pada indikator keuangan saja, dengan menambahkan dimensi pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Sukirno, 2017). Hal ini memungkinkan suatu organisasi untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuntungan jangka pendek, tetapi juga faktor-faktor pendorong pertumbuhan berkelanjutan (Irnawati et al., 2021). Pendekatan komprehensif ini memastikan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada hasil finansial sesaat, melainkan juga pada aspek-aspek esensial yang menopang daya saing jangka panjang dan inovasi yang berkelanjutan (Munir et al., 2025). Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban berbasis strategi, menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dengan empat perspektif yang terintegratif yaitu: keuangan,

## DAFTAR PUSTAKA

- Anand, S. S., Davis, A. D., Ahmed, R., Jacobs, R., Xie, C., Hill, A., Sowden, J., Atkinson, S., Iimkie, C., & Brouwers, M. (2007). A Family-Based Intervention To Promote Healthy Lifestyles In An Aboriginal Community In Canada. *Canadian Journal of Public Health*, 98(6), 447–452.
- Ayu, I., Rika, P., & Budiasih, I. G. A. . (2018). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan (PT. Gde Kadek Brothers Layar Antarnusa- Bounty Cruises ) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 25(1), 635–666.
- Barros, R. S. (2025). Research On The *Balanced Scorecard* For Government Entities: A Literature Review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(3), 415–440. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2022-0162>
- Bataineh, A., Al-Shwiyat, Z., & Alrjoub, A. (2019). The Effect Of Using *Balanced Scorecard* (BSC) On Reducing Production Costs In The Jordanian Industrial Companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(03).
- Chandra, D. (2023). Analisis Kinerja Dan Menyusun Strategi Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 65–79.
- Christin, H., & Sembiring, E. E. (2023). Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. *Monex: Journal of Accounting Research*, 12(2), 151–163.
- Erwin, E., & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6(1), 35–45.
- Handayani, D. F., & Supriyono, R. A. (2018). Pengaruh Tambahan Kinerja Lingkungan pada *Balanced Scorecard* dan Komunikasi Manajemen dalam Evaluasi Kinerja. *Jurnal Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 3(2), 78–94.
- Huang, L.-L., Wang, B., Hu, W., Zhou, A., & Chen, X. (2025). The *Balanced Scorecard* As A Strategic Management Tool In Urban Medical Groups In China: An Experimental Study. *International Journal of Health Care*

*Quality Assurance*, 1–13. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2025-0085>

- Irawan, A. W., & Zaki, N. A. M. (2022). Preparation of *Balanced Scorecard* as Performance Measurement Instrument in PP. Kecap Maja Menjangan. *Journal of Social Transformation and Regional Development*, 4(1), 73–83.
- Irnawati, J., Agustina, P. A. A., Sembiring, L. D., Cahyaningtyas, F., Mahputera, M., Amar, S. S., Andarsari, P. R., Manuari, I. A. R., Yusran, M., & Ayuandiani, W. (2021). *Akuntansi Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*.
- Kumar, A., Brar, V., Chaudhari, C., & Raibagkar, S. S. (2023). Performance Management Through The *Balanced Scorecard* Approach By The South African Revenue Service. *Public Organization Review*, 23(3), 1143–1165.
- Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2022). Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review And Future Research Issues. *FIIB Business Review*, 11(2), 147–161.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced Scorecard: Trends, Developments, And Future Directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397–2439.
- Langi, C. R., & Hasriadi, L. M. (2024). Pengaruh Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Keuangan Di Perusahaan Industri Manufaktur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(7), 4933–4950.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review Of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24–41.
- Munir, W. M., Hakim, A. L., & Wahyuningsih, Y. (2025). Strategi Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(1).
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard evolution: A dynamic approach to*

- strategy execution*. John Wiley & Sons.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2018). Balanced Scorecard. In *The Palgrave encyclopedia of strategic management* (pp. 80–84). Springer.
- Quesado, P., Costa Oliveira, H., & Silva, R. (2025). Integrating Sustainability Goals Into The Balanced Scorecard: A Bibliometric Analysis Of The Sustainability Balanced Scorecard. *Measuring Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2024-0139>
- Radot, E. E. (2023). *Study On Identification Of Decrease In Employee Performance Of Pt Berau Coal 2019-2021*.
- Sukirno, S. (2017). Balanced Scorecard: Implementasi Interaksional Agency Theory Dan Stakeholder Theory Dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 15(2).
- Swandewi, N. P. K. P. (2025). *Pengukuran Kinerja PT BPR Luhur Damai dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*. Politeknik Negeri Bali.
- Teo, J. S., Mohd Aini, A., & Zyed, Z. A. S. (2025). A Delphi Study On Validating Key Performance Indicators For Tenancy Management In Malaysian Public Housing. *Property Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2025-0056>
- Ula, A. L., & Fitriyah, H. (2024). Revolutionizing Global Business Excellence Through the *Balanced Scorecard* Success. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(3), 10–21070.
- Wijayaa, N., & Irwantob, A. (2020). Rancangan *Balanced Scorecard* Dalam Pencapaian Sasaran Strategik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga Volume*, 30(2).

## PROFIL PENULIS



### **Dr. Meldona, SE., MM., Ak., CA., CAP.**

Penulis lahir di Malang, 2 Juli 1977, saat ini adalah dosen tetap di Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (2000), Magister Manajemen (2006) dari Universitas Brawijaya Malang dan Program Doktor Ilmu Manajemen (2023) dari Universitas Negeri Malang. Karir yang dirintis dimulai di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sejak 2006, kemudian diberi amanah menjadi Sekretaris Jurusan Akuntansi selama dua periode, menjabat sebagai Ketua Jurusan Akuntansi pada periode 2012-2014, sebagai Auditor Internal pada periode 2014-2016, kemudian menjadi Sekretaris Prodi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana pada tahun 2024-2025, serta menjadi Ketua Program Studi Akuntansi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang periode 2025 hingga sekarang. Penulis saat ini aktif di beberapa organisasi profesi seperti Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI). Selain aktif di berbagai kegiatan baik yang berhubungan dengan akademik maupun organisasi profesi, penulis juga produktif menghasilkan buku, antara lain: Manajemen Keuangan Strategik; Strategi Akuntansi Manajemen; Menuju Corporate Sustainability UMKM melalui Halal Industri; Harmonisasi CSR untuk Pencapaian Sustainability UMKM; serta Bookchapter International: Indonesia's And Malaysia's Capital Market Toward Sustainable Capital Market For International Class. Penulis aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan akademik dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya, serta aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional yang membahas tentang Akuntansi Manajemen, Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR) serta Manajemen Keuangan khususnya pada UMKM Halal. Penulis dapat dihubungi melalui email: [meldona@akuntansi.uin-malang.ac.id](mailto:meldona@akuntansi.uin-malang.ac.id).



# MANAJEMEN AKUNTANSI

**B**uku ini disusun untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai konsep, metode, dan aplikasi akuntansi manajemen. Pembahasan meliputi ruang lingkup akuntansi manajemen, perilaku biaya, analisis biaya-volume-laba, metode estimasi biaya, hingga pendekatan kontemporer seperti Activity-Based Costing, Activity-Based Budgeting, dan kaizen costing. Seluruh topik dipadukan dengan pendekatan yang relevan dengan dinamika dunia usaha yang menuntut ketepatan analisis serta ketanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.



CV. Tahta Media Group  
Surakarta, Jawa Tengah  
Web : [www.tahtamedia.com](http://www.tahtamedia.com)  
Ig : tahtamedia group  
Telp/WA : +62 896 5427 3996

