



AKUNTANSI MANAJEMEN



Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA - Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si.
Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak - Enny Kartini, M.Pd
Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP
Dra. Sri Rahayuningsih, MM, Ak, CA. - Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI
Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA. - Dr. Maria Yovita R Pandin, MM, CMA, CPA

AKUNTANSI MANAJEMEN

Dr. Dwi Ekasari Harmađji, SE., Ak., M.M., CA., CPA

Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si.

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

Enny Kartini, M.Pd

Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP

Dra.Sri Rahayuningsih,MM,Ak,CA.

Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI

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

Dr Maria Yovita R Pandin,MM,CMA,CPA



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).

AKUNTANSI MANAJEMEN

Penulis:

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA

Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si.

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

Enny Kartini, M.Pd

Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP

Dra. Sri Rahayuningsih, MM, Ak, CA.

Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI

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

Dr Maria Yovita R Pandin, MM, CMA, CPA

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Tahta Media

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

viii, 133, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-5981-60-4

Cetakan Pertama:

Mei 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 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 kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNya Buku Kolaborasi dalam bentuk *Book Chapter* ini dapat dipublikasikan diharapkan sampai ke hadapan pembaca. *Book Chapter* ini ditulis oleh sejumlah Dosen dan Praktisi dari berbagai Institusi sesuai dengan kepakarannya serta dari berbagai wilayah di Indonesia.

Terbitnya buku ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang positif dalam ilmu pengetahuan khususnya berkaitan dengan Ilmu Manajemen dan tentunya memberikan nuansa yang berbeda dengan buku lain yang sejenis serta saling menyempurnakan pada setiap pembahasannya yaitu dari segi Konsep yang tertuang sehingga mudah untuk dipahami. Sistematika buku yang berjudul “Akuntansi Manajemen” terdiri dari 9 Bab yang dijelaskan secara terperinci sebagai berikut:

1. Peranan dan Fundamental Akuntansi Manajemen Dalam Lingkungan Bisnis Yang Dinamis
2. Konsep Biaya dan Manajemen Biaya (*Cost Management*)
3. *Cost – Volume – Profit Analysis* dan Perencanaan Laba
4. Analisis Perilaku Biaya
5. Analisis Pengambilan Keputusan Jangka Pendek – Aspek Pemasaran
6. Analisis Pengambilan Keputusan Jangka Pendek – *Production Aspect*
7. Sistem Manajemen Biaya Dan *Activity Based Management*
8. *Standard Cost* dan Pengukuran Kinerja Manajemen
9. Sistem Penganggaran Flexibel Dan *Support Activity Cost*

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang mendukung penyusunan dan penerbitan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Direktur Tahta Media
Dr. Uswatun Khasanah, M.Pd.I., CPHCEP

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi.....	v
Bab 1 Peranan dan Fundamental Akuntansi Manajemen Dalam Lingkungan Bisnis Yang Dinamis	
Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA	
Universitas Wisnuwardhana Malang	
A. Peranan dan Fundamental Akuntansi Manajemen Dalam Lingkungan Bisnis Yang Dinamis	2
B. Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen	4
C. Fungsi Akuntansi Manajemen Dalam Lingkungan Bisnis Yang Dinamis	6
D. Bidang Informasi Akuntansi Manajemen	8
E. Profesi Akuntan Manajemen.....	9
Daftar Pustaka	13
Profil Penulis	14
Bab 2 Konsep Biaya dan Manajemen Biaya (<i>Cost Management</i>)	
Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si.	
IAHN Gde Pudja Mataram	
A. Karakteristik Biaya	16
B. Fungsi Biaya	16
C. Klasifikasi Biaya.....	17
D. Manajemen Biaya	19
E. Konsep Manajemen Biaya	20
F. Jenis Manajemen Biaya	21
G. Proses Manajemen Biaya	22
H. Cara Memaksimalkan Manajemen Biaya	22
Daftar Pustaka	24
Profil Penulis	25
Bab 3 <i>Cost – Volume – Profit Analysis</i> dan Perencanaan Laba	
Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak	
IAHN Gde Pudja Mataram	
A. Pendahuluan.....	27

B. <i>Cost – Volume – Profit Analysis</i>	28
C. <i>Analisis Contribution Margin</i>	31
D. <i>Analisis Break Even Point (BEP)</i>	32
E. <i>Analisis Margin Of Safety</i>	34
F. <i>Perencanaan Laba (Profil Planning)</i>	35
G. <i>Penutup</i>	38
Daftar Pustaka	40
Profil Penulis	41

Bab 4 Analisis Perilaku Biaya

Enny Kartini, M.Pd

IKIP PGRI Kalimantan Timur

A. <i>Pengertian</i>	43
B. <i>Biaya Tetap (Fix Cost)</i>	44
C. <i>Biaya Variabel (Variable Cost)</i>	47
D. <i>Biaya Semi Variabel</i>	49
E. <i>Metode Penentuan Pola Perilaku Biaya</i>	53
Daftar Pustaka	58
Profil Penulis	59

Bab 5 Analisis Pengambilan Keputusan Jangka Pendek – Aspek

Pemasaran

Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa Bandung

A. <i>Pengantar</i>	61
B. <i>Identifikasi Pendapatan dan Biaya</i>	61
C. <i>Informan Relevan</i>	62
D. <i>Penerapan Membeli atau Membuat Sendiri</i>	64
E. <i>Penerapan Pertahankan atau Hentikan</i>	65
F. <i>Penerapan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus</i>	67
G. <i>Penerapan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut</i>	68
H. <i>Menjual atau Menyewakan Aset Perusahaan</i>	68
Daftar Pustaka	70
Profil Penulis	71

Bab 6 Analisis Pengambilan Keputusan Jangka Pendek – *Production Aspect*

Dra.Sri Rahayuningsih,MM,Ak,CA.

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. Pengambilan Keputusan Jangka Pendek.....	73
B. Pendekatan Terhadap Pengambilan Keputusan	73
C. <i>Relevan Cost</i>	74
D. Hubungan <i>Relevan Cost Behaviour Activity Resources Usage Model</i>	74
E. Hubungan Antara Pemenuhan Sumber Ekonomi dan Relevansi Suatu Biaya Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek.....	75
F. Ilustrasi Pengambilan Keputusan Jangka Pendek.....	76
Daftar Pustaka	85
Profil Penulis	86

Bab 7 Sistim Manajemen Biaya Dan *Activity Based Management*

Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. Sistem Manajemen Biaya.....	88
B. <i>Activity Based Management (ABM)</i>	93
C. Analisis Nilai Proses	98
Daftar Pustaka	104
Profil Penulis	105

Bab 8 *Standard Cost* dan Pengukuran Kinerja Manajemen

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

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. Pendahuluan.....	107
B. Standar Unit	107
C. Biaya Produk Standar	108
D. Analisis Varian.....	109
E. Analisis Varian Bahan Baku	111
F. Analisis Varian Tenaga Kerja	112
G. Analisis Varian Overhead	113
H. Akuntansi Varian	115
Daftar Pustaka	118
Profil Penulis	119

Bab 9 Sistem Penganggaran Flexibel Dan *Support Activity Cost*
Dr Maria Yovita R Pandin,MM,CMA,CPA
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

A. Sistem Penganggaran Fleksibel 121

B. *Support Activity Cost* 128

Daftar Pustaka 132

Profil Penulis 133



BAB 1

PERANAN DAN FUNDAMENTAL AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM LINGKUNGAN BISNIS YANG DINAMIS

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA
Universitas Wisnuwardhana Malang



A. PERANAN DAN FUNDAMENTAL AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM LINGKUNGAN BISNIS YANG DINAMIS

Fungsi dan peran akuntansi yaitu:

1. untuk mendapatkan informasi keuangan perusahaan;
2. untuk mempertanggungjawabkan manajemen kepada pemilik; dan
3. untuk mengetahui perkembangan perusahaan

Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal perusahaan yaitu manajer, eksekutif dan karyawan dalam merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan (Hansen & Mowen, 2009). Titik sentral dalam akuntansi manajemen adalah informasi untuk pihak-pihak di dalam perusahaan. Manfaat akuntansi manajemen yaitu mengawasi kegiatan perusahaan, memonitor arus kas, dan menilai alternatif dalam pengambilan keputusan. Contohnya dalam hal penetapan harga jual, pembelanjaan, metode produksi dan investasi. Bidang akuntansi ini juga mengolah masalah-masalah khusus yang dihadapi para manajer perusahaan dari berbagai jenjang organisasi dengan memakai data historis ataupun data tafsiran (Samryn, 2001).

Ada tiga peran utama akuntan manajemen menurut (Haris, 1997) dari pendapat para pakar *academic associate pada Indian Institute of Management* yaitu:

1. Sebagai perancang sistem informasi akuntansi (*the accounting information system designer*) seorang akuntan manajemen hendaknya dapat merancang sisyem akuntansi yang diterapkan dalam perusahaan dan dapat mengkomunikasikan prosedur yang ada dalam sebuah sistem agar lebih efektif dan efisien.
2. Sebagai pelaksana dari mekanisme pengendalian terhadap biaya dan kualitas barang. Seorang akuntan manajemen hendaknya menguasai pengetahuan secara teknis maupun operasional serta mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik sehingga seluruh bagian dapat memahami aspek terkait dalam pengendalian biaya perusahaan.
3. Sebagai konsultan internal dalam sebuah organisasi. Seorang akuntan manajemen hendaknya mempunyai pandangan dan visi yang menyeluruh terhadap lingkungan di luar dan di dalam perusahaan itu sendiri, memiliki inteligensi yang tinggi, pemikiran yang matang, kemampuan analisis

yang tajam, mampu menciptakan integritas yang kokoh, serta mempunyai hubungan dan pengetahuan secara horizontal yang memadai.

Menurut Sadeli & Siswanto, (2010) di masa yang akan datang peran akuntan manajemen akan lebih mengarah ke analisis dan dukungan penuh kepada manajemen karena peran tradisionalnya akan digantikan oleh komputer. Akuntan manajemen dapat beradaptasi dalam lingkungan bisnis global yang dinamis jika adanya ahli akuntan manajemen yang kompeten mengatur keuangan dengan baik dan bisa memanfaatkan peluang bisnis yang ada. Pelatihan yang baik, pendidikan, dan berusaha mengikuti perubahan dalam lingkungan bisnis global merupakan salah satu hal penting bagi setiap ahli akuntan manajemen.

Faktor fundamental penting akuntansi manajemen (Hansen & Mowen, 2009) terdiri 10 yaitu:

1. Tujuan utama akuntansi manajemen adalah untuk pihak-pihak internal perusahaan atau organisasi dari berbagai tingkatan manajemen, yaitu manajer dan direktur.
2. Dasar Penyusunan Laporan
Penyusunan laporan didasarkan pada biaya dan manfaat. Tujuan dari penyusunan laporan berkaitan erat dengan teori keputusan manajemen.
3. Objek Pengukuran
Objek yang diukur dan dikomunikasikan karena akuntansi manajemen memakai pencapaian kinerja para pengelola perusahaan. Seperti para manajer pada berbagai tingkatan di perusahaan ataupun organisasi sebagai objek pengukuran.
4. Orientasi Laporan Akuntansi manajemen berorientasi pada masa depan dan prediksi melalui pertimbangan berbagai faktor ekonomi dan non ekonomi.
5. Jarak Waktu Pelaporan.
Jarak waktu penyusunan laporan akuntansi manajemen relatif fleksibel, bisa disusun dalam jarak waktu lebih pendek atau lebih panjang.
6. Bentuk Laporan
Bentuk laporan akuntansi manajemen bentuknya terinci,. contohnya terdiri dari tiap aktivitas, tiap jenis produk, tiap divisi, dan tiap daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, N. (2006). Peranan Akuntan Manajemen Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis. *Jurnal Akuntansi*, 6(3), 281–296.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Managerial Accounting* (8th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Haris. (1997). *Akuntansi Manajemen: Kunci Sukses Perusahaan di Era Global* (23rd ed.). Jakarta: Media Akuntansi.
- Horngren, S. S. (2002). *Introduction to Management Accounting* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- <https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/859-konsep-akuntansi-manajemen-dan-manfaatnya-bagi-pengelola-usaha> diunduh tanggal 3 April 2022 pukul 17.05 WIB.
- Ingelson, M. (2000). The Role of The Management Consultant in Information Management. *International Journal of Information Management*, 2(3), 72–83.
- Ngumar, S. (1997). Peran Akuntan Manajemen Pada Perubahan Lingkungan Bisnis Di Indonesia. *Jurnal Ekuitas*, 1(2), 61–69.
- Prowle, M. J. (2021). *Management Accounting in Public Service Decision Making* (1st ed.). London And New York: Routledge.
- Sadeli, L., & Siswanto, B. (2010). *Akuntansi Manajemen: Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal* (4th ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA berhasil meraih gelar Sarjana Akuntansi dengan gelar Akuntan pada Tahun 1995 dari Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi, Universitas Padjadjaran Bandung dan langsung diterima bekerja di perusahaan swasta di Jakarta sebagai *Junior Accountant Staff* selama 6 bulan. Lalu diterima bekerja di PT. Bank Dagang Negara (Persero) Tahun 1996 sd 1999. Lanjut bekerja di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2014 dengan jabatan sebagai Kepala Cabang. Kemudian di Oktober Tahun 2014 mengajukan *resign* dari Bank Mandiri. Tahun 2015 menjadi dosen tetap di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wisnuwardhana Malang, serta aktif sebagai peneliti di Bidang Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Sektor Publik. Hasil penelitiannya dimuat di jurnal nasional maupun jurnal internasional serta menghasilkan dua buku yang sudah ber-ISBN yaitu: Buku Akuntansi Keuangan Lanjutan 1 dan Buku Tanya Jawab Soal Akuntansi Keuangan Menengah. Tulisannya juga dimuat di Buku Seri Bunga Rampai Akuntansi Publik Edisi 2 dengan judul: Isu Kontemporer Akuntansi Publik yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Akuntan Pendidik Forum Dosen Akuntansi Sektor Publik. Berhasil meraih gelar Magister Manajemen Tahun 2001 dan Tahun 2020 berhasil meraih gelar Doktor Ilmu Akuntansi dari Program Doktor Ilmu Akuntansi FEB Universitas Brawijaya Malang.

Email Penulis: dwi.ekasari.harmadji@gmail.com



BAB 2

KONSEP BIAYA DAN MANAJEMEN BIAYA

(COST MANAGEMENT)

Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si.
IAHN Gde Pudja Mataram



Secara terminologi biaya atau *cost* merupakan penggunaan sumberdaya ekonomi yang dapat diukur dengan uang sebagai satuan nilai baik yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu guna memperoleh barang dan jasa. Biaya memiliki perbedaan dengan beban atau *expenses* dimana beban merupakan biaya yang memberikan manfaat dan sudah berakhir. Proses pengidentifikasian, pencatatan, perhitungan, pengevaluasian dan pelaporan biaya yang digunakan untuk menghasilkan sebuah produk baik barang maupun jasa dengan cara dan metode tertentu yang bertujuan agar manajemen perusahaan dapat membuat dan melaksanakan keputusan bisnis secara efektif dan efisien disebut dengan akuntansi biaya. Akuntansi biaya digunakan untuk menghitung biaya dalam menghasilkan sebuah produk yang terdiri dari bahan baku, upah langsung, dan overhead pabrik serta akumulasi biaya, persediaan, penetapan harga pokok produk. Manajemen biaya berfokus pada proses merencanakan dan melaksanakan proyek pekerjaan dengan cara yang benar. Ruang lingkup manajemen biaya mencakup perencanaan, estimasi, anggaran, pembiayaan, pendanaan, pengelolaan, pengendalian dan perbandingan antar biaya sehingga target penyelesaian proyek sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan.

A. KARAKTERISTIK BIAYA

Biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan sebuah produk memiliki beberapa penciri yang membuat biaya tersebut memiliki karakteristik yang khas. Adapun karakteristik biaya antara lain:

1. Biaya harus dapat dinyatakan dengan uang.
2. Perusahaan memiliki hak pakai terhadap aktiva tersebut.
3. Biaya suatu aktiva memiliki nilai ekonomis yang dapat digunakan oleh perusahaan.
4. Waktu pemakaian yang lama akan mencerminkan biaya yang berbeda.
5. Memiliki nilai guna sebagai biaya aktiva.

B. FUNGSI BIAYA

Biaya memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah proses produksi atau lainnya. Sehingga terdapat beberapa fungsi biaya antara lain:

1. Menjamin Kelancaran Kegiatan Operasional

Biaya digunakan agar mampu menjamin kelancaran aktivitas operasional. Tanpa adanya biaya, maka hal-hal yang diperlukan perusahaan tidak akan terpenuhi sehingga mampu menghambat proses produksi atau operasional perusahaan.

2. Sebagai Dasar Perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP)

Biaya digunakan untuk menghitung harga pokok penjualan (HPP) sebelum produk dipasarkan kepada masyarakat dimana harga setiap produk sudah harus ditetapkan. Dasar perhitungan harga pokok penjualan ini diperoleh dari akumulasi biaya-biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan ditambah dengan keuntungan sesuai target perusahaan.

3. Tolak Ukur Penentuan Margin Profit

Indikator penetapan margin laba diperoleh dari total biaya yang dikeluarkan ditambahkan dengan persentase laba yang diharapkan. Rincian biaya jelas memungkinkan perusahaan mampu mengukur penentuan margin profit. Sehingga harga yang ditawarkan di pasaran nantinya sesuai dengan kantong target pasar dan bisa menutup biaya pengeluaran, serta tetap memperoleh keuntungan.

4. Dasar Perencanaan Pengeluaran Berikutnya

Biaya dijadikan pedoman dalam merencanakan pengeluaran berikutnya pada proyek atau produksi barang serupa. Biaya dari hasil produksi pertama akan membantu perusahaan dalam merencanakan keuangan periode selanjutnya. Agar seluruh aspek tidak mengalami kerugian.

C. KLASIFIKASI BIAYA

Biaya dalam pembuatan, proses hingga distribusi produk barang dan jasa diklasifikasikan menjadi:

1. Biaya Produk

a. Biaya Bahan

Bahan yang dipakai dalam proses produksi akan diproses menjadi produk setelah ditambahkan dengan upah langsung dan biaya overhead pabrik.

- 1) Biaya bahan langsung merupakan semua biaya yang dikenakan pada saat pembuatan sebuah produk hingga menjadi sebuah

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2014). Akuntansi Manajemen: dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan.
- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen. *Malang: Aditya Media Publishing.*
- Mariantha, HI Nyoman (2018). *Manajemen Biaya: Cost Management*. Vol. 1. Celebes Media Perkasa.
- Sumarsan, T. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja.

PROFIL PENULIS



Ni Putu Ari Aryawati, lahir di Mataram, ibukota Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia pada 05 Maret 1993. Telah menempuh pendidikan S-1 pada Program Studi Akuntansi di Universitas Mataram tahun 2015 dan pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Akuntansi di Universitas Udayana Tahun 2017. Penulis saat ini terdaftar sebagai salah satu dosen Akuntansi di Program Studi Manajemen Ekonomi, IAHN Gde Pudja Mataram sejak tahun 2019. Penulis

aktif mengikuti berbagai pertemuan ilmiah, seperti seminar, konferensi, workshop, dan lain-lain, baik nasional maupun internasional. Beberapa tulisan penulis telah dimuat antara lain; *Resiliensi Bisnis Pada UMKM Di Era Normal Baru Sebagai Upaya Kemandirian Ekoonomi* dalam buku Menyemai Benih Dharma Perspektif Multidisiplin pada tahun 2020; *Digital Tourism: Strategi Menarik Wisatawan Millenial Ke NTB* yang terbit dalam jurnal ilmiah Hospitality pada tahun 2020; *Increasing Corporate Value Through Managerial and Enterprise Risk Management (ERM) Disclosure* dalam International Journal Of Social Science and Business pada tahun 2020; *Online Banten as An Opportunity Business To Improve Economics Of Hindu Society Carry Out Society 5.0 and Golden Indonesia* pada prosiding seminar nasional STAHN Gde Pudja Mataram tahun 2020; dan *Momprenneur Sebagai Upaya Meningkatkan Kreatifitas Dan Alternatif Bisnis Di Masa Pandemi* dalam buku Tetap Aktif dan Inovatif di Tengah Pandemi Covid-19 pada tahun 2021, buku Manajemen Keuangan pada tahun 2022. Penulis dapat dihubungi via email npariaryawati@gmail.com atau WA 081917124281.



BAB 3

COST-VOLUME- PROFIT ANALYSIS

DAN PERENCANAAN LABA

Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak
IAHN Gde Pudja Mataram



A. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan memiliki strategi tersendiri dalam mengelola bisnisnya agar mendapatkan keuntungan yang diharapkan serta dapat bertahan dalam menghadapi para kompetitornya. Awal pendirian usaha yang dijalankan tentunya memiliki visi dan misi yang akan dicapai baik dalam jangka waktu singkat maupun untuk periode yang panjang, tentunya hal tersebut memerlukan program-program yang tersusun serta terencana dengan baik untuk tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan. Orientasi perusahaan mengenai kesejahteraan baik bagi pihak internal seperti karyawan serta eksternal seperti bagi para pemegang saham, supplier dan pemerintah memiliki peran terhadap keberlangsungan perusahaan yang dijalankan dan tentunya diharapkan dapat terus berlanjut dalam jangka waktu yang tidak terbatas. Secara umum setiap bisnis yang dijalankan bertujuan untuk memperoleh *profit* dan diharapkan setiap periode usahanya terus memperoleh peningkatan laba. Besarnya rencana perolehan keuntungan yang diinginkan memerlukan perencanaan-perencanaan yang baik serta terukur dan dapat dievaluasi dengan perolehan hasil yang sesungguhnya. Perencanaan adalah bentuk fungsi manajemen melakukan kegiatan yang bertujuan memberikan umpan maju (*feed forward*) untuk dapat memberikan panduan kepada manajer terkait dengan pengambilan keputusan (Hassanah & Daud, 2019).

Keberhasilan pencapaian dalam menjalankan bisnis tidak terlepas dari keahlian manajemen dalam mengelola faktor-faktor produksi yang dimilikinya untuk digunakan secara efektif serta efisien dan piawai dalam membuat keputusan-keputusan penting terkait dengan pengelolaan bisnis yang dijalankan. Dalam menyusun rencana aktivitas perusahaan, manajer harus dapat mengoptimalkan segala sumber daya yang dimiliki, dikelola secara terorganisir serta terkendali dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC). Pelaksanaan masing-masing fungsi manajemen tersebut selain untuk mendukung aktivitas perusahaan juga sebagai sarana untuk mengoptimalkan input yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimum dengan biaya yang ekonomis. Ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan manajer untuk memperoleh laba yang optimal yaitu (1) mengurangi biaya operasional serendah mungkin dengan menjaga tingkat harga dan volume omzet perusahaan; (2) menentukan tingkat harga penjualan sesuai dengan

keuntungan yang diinginkan; dan (3) meningkatkan volume penjualan sebesar mungkin (Hassanah & Daud, 2019). Estimasi besarnya perolehan laba yang diinginkan perusahaan memiliki keterkaitan erat dengan perencanaan laba dimana memuat langkah-langkah yang harus ditempuh perusahaan untuk mencapai target laba yang diinginkan, karena laba adalah selisih antara pendapatan dari hasil penjualan dengan biaya yang dikeluarkan, kemudian perencanaan laba dipengaruhi oleh penjualan dan perencanaan biaya itu sendiri (Assa, 2013). Analisis yang dapat digunakan oleh manajemen terkait dengan teknik perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan perusahaan terkait dengan pencapaian laba dan mengantisipasi perubahan atas volume penjualan yang mungkin terjadi, harga jual dan biaya yang dikeluarkan serta memahami hubungan timbal balik antara biaya, volume dan laba dapat menggunakan analisis *cost-volume-profit* (CVP).

B. COST-VOLUME-PROFIT ANALYSIS

Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) merupakan media yang dapat digunakan untuk perencanaan dan pengambilan keputusan serta mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan perencanaan penjualan dan membantu perusahaan menemukan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut. Fokus dari analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) adalah untuk menganalisis bagaimana keputusan operasional dan pemasaran mempengaruhi keuntungan berdasarkan pemahaman tentang hubungan antara biaya variabel, biaya tetap, harga penjualan per unit dan tingkat produksi (Assa, 2013). Biaya variabel adalah biaya yang berbanding lurus dengan peningkatan keseluruhan aktivitas ataupun penurunan kegiatan perusahaan, artinya biaya variabel akan berubah meningkat atau menurun seiring dengan perubahan peningkatan ataupun penurunan aktivitas perusahaan. Adapun contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, sedangkan biaya tetap adalah biaya yang tetap dan sama sekali tidak berubah karena aktivitas bisnis yang meningkat ataupun menurun, misalnya biaya sewa, biaya pajak dan depresiasi (Pelawiten & Ilat, 2014). Masing-masing klasifikasi biaya tersebut memiliki pengaruh terhadap keputusan harga jual yang akan ditetapkan sehingga dapat mempengaruhi tingkat laba yang akan diperoleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assa, R. L. (2013). Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) Dalam Pengambilan Keputusan Perencanaan Laba Pada PT. Tropica Cocoprima. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Brewer, P. C., Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2015). *Introduction to managerial accounting*. McGraw-Hill Education.
- Carter, W. K. (2006). *Cost accounting*.
- Dewi, D. R. R., Budiwibowo, S., & Sulistyowati, N. W. (2017). Analisis Hubungan Margin Kontribusi Sebagai Alat Bantu Perencanaan Laba Pada Industri Gamelan Margo Laras Kauman Magetan Periode 2014-2016. *FIPA: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 5(1).
- Drury, C. (2018). *Cost and management accounting*. Cengage Learning.
- Hassanah, A., & Daud, R. M. (2019). Analisis *Cost Volume Profit* Sebagai Alat Perencanaan Laba (Studi Kasus Pada Umkm Dendeng Sapi Di Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(2), 190–214.
- Kharismawati, Z., & Nurhayati, I. D. (2021). Analisis *Break Even Point* (BEP) Sebagai Alat Perencanaan Laba Bagi Manajemen. *Conference on Economic and Business Innovation*, 1(1), 34–45.
- Maruta, H. (2018). Analisis *Break Even Point* (BEP) sebagai dasar perencanaan laba bagi manajemen. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 2(1), 9–28.
- Pelawiten, A., & Ilat, V. (2014). Analisis *Cost Volume Profit* Untuk Perencanaan Laba Pada UD Gladys Bakery. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2).
- Whitecotton, S., Libby, R., & Phillips, F. (2020). *Managerial accounting*. McGraw-Hill Higher Education.

PROFIL PENULIS



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

Penulis merupakan dosen tetap Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja (IAHN) Mataram. Lahir dan dibesarkan di Kota Mataram, Lombok-Nusa Tenggara Barat (NTB). Penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi (M.Ak) di Universitas Mataram tahun 2012 dan Profesi Akuntan (Ak) di Universitas Udayana pada tahun 2016. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi khususnya Akuntansi Keuangan. Untuk

mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif terlibat sebagai peneliti sesuai dengan kepakarannya tersebut.

Beberapa pemikiran penulis mengenai Ekonomi dan Akuntansi telah disajikan melalui karya-karya penulis dalam bentuk artikel pada jurnal ilmiah dan lainnya antara lain Pengaruh Perputaran Aktiva, Piutang dan Hutang Terhadap Profitabilitas PT. Bukit Uluwatu Villa Tbk, *Consumers as Decision Makers*, Pengaruh Utang Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan PT. Astra Agro Lestari Tbk, dan *Study On Strategic Policy New Normal Covid-19: Economic Recovery for MSMEs*. Disamping aktif meneliti dan mengabdikan ilmunya di masyarakat, penulis juga banyak terlibat dalam berbagai pertemuan ilmiah seperti workshop, seminar dan lain-lain baik nasional maupun internasional. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: anompancawati84@gmail.com



BAB 4

ANALISIS PRILAKU BIAYA



Enny Kartini, M.Pd
IKIP PGRI Kalimantan Timur

A. PENGERTIAN

Pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap perilaku biaya sangat bermanfaat bagi pihak manajemen dalam mengambil sebuah keputusan dalam kegiatan operasional perusahaan karena setiap gerak aktivitas perusahaan dalam rangka mencapai keuntungan yang maksimal pasti akan memerlukan adanya pengorbanan dalam bentuk uang. Dengan kemampuan menganalisis pergerakan besarnya biaya ketika perusahaan beraktivitas dalam mencapai keuntungan maka perusahaan dapat menentukan kebijakan yang tepat dalam setiap keputusan yang diambil. Terkadang ada biaya yang pasti ada ketika perusahaan belum melakukan aktivitasnya, dan terkadang ada pula perusahaan hanya akan ada pengeluaran uang untuk membayar biaya yang terjadi karena perusahaan mulai melakukan aktivitasnya dalam mendapatkan keuntungan

Pemahaman terhadap perilaku biaya adalah kunci beberapa pembuatan keputusan organisasi. Manajer yang mengetahui perilaku biaya akan mampu memprediksi dengan lebih baik apakah yang akan terjadi pada biaya dalam berbagai kondisi. Usaha pembuatan keputusan tanpa memiliki pemahaman terhadap perilaku biaya akan mengakibatkan turunnya tingkat laba. Hal senada juga disebutkan oleh Kurniawan (2017) bahwa efisiensi pengelolaan biaya perusahaan, manajemen perlu membuat keputusan dengan mendasarkan pada analisis perilaku biaya. Keputusan yang tepat sangat bergantung pada akurasi estimasi biaya berdasarkan judgement manajemen yang andal. Menurut Kartika (2019) dan Safina, dkk (2021) bahwa dengan analisis perilaku biaya maka dapat dibuat keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus karena pesanan khusus merupakan pesanan yang berada dibawah harga jual yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka pengertian dari perilaku biaya adalah suatu reaksi dari biaya sebagai akibat dari adanya perubahan aktivitas perusahaan dalam upaya mencapai keuntungan. Menurut Halim dkk (2013) perilaku biaya adalah pola perubahan biaya dalam kaitannya dengan perubahan volume kegiatan atau aktivitas perusahaan (misalnya volume produksi atau volume penjualan). Penggolongan biaya atas dasar perilaku biaya terhadap volume kegiatan perusahaan terdiri atas: Biaya Tetap dan Biaya Variabel (Yuni, dkk: 2021) sedangkan menurut Halim dkk (2013)

ditambah dengan adanya Biaya semi variabel. Berikut ini akan diuraikan lebih lanjut penjelasan dari masing-masing biaya tersebut.

B. BIAYA TETAP (*FIX COST*)

Biaya tetap adalah biaya yang tetap ada meskipun perusahaan belum beraktivitas dan jumlah atau total biaya yang dikeluarkan akan tetap besarnya meskipun volume kegiatan perusahaan meningkat sampai jarak kapasitas (*range of capacity*) tertentu. Jarak kapasitas (*range of capacity*) merupakan serangkaian tingkat volume kegiatan perusahaan yang dapat dicapai tanpa menambah kapasitas, misalnya perusahaan menyewa tempat yang digunakan untuk menyimpan produk jadi yang mempunyai kapasitas atau daya tampung sebesar 10.000 unit dengan jumlah biaya sewa satu tahunnya adalah Rp.25.000.000,00, maka apabila perusahaan menghasilkan produk jadi dalam jarak kapasitas 1 sampai 10.000 unit maka besarnya biaya sewa adalah sama yaitu sebesar Rp. 25.000.000,00 akan tetapi jika perusahaan menambah produk jadi yang disimpan melebihi dari 10.000 unit maka total biaya tetap akan berubah karena perusahaan memerlukan tempat lagi untuk menambah kapasitas penyimpanan produk jadi tersebut sehingga ada biaya sewa lagi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Secara umum, perusahaan akan menambah kapasitas dalam kegiatan usahanya untuk jangka waktu yang panjang. Contoh dari biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah biaya sewa seperti yang telah diuraikan di atas, biaya sewa jumlahnya akan sama berapapun besarnya jumlah produksi yang dihasilkan oleh perusahaan, biaya penyusutan aktiva tetap yang dihitung dengan metode garis lurus, gaji bagian administrasi dan umum, atau gaji pimpinan perusahaan dan sebagainya.

Hubungan antara biaya tetap total dengan volume produksi dapat dilihat pada grafik biaya tetap total dalam gambar 5.1 berikut ini:

DAFTAR PUSTAKA

- Erawati Kartika (2019). Analisis Perilaku Biaya Dalam Membuat Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Pada PT. Putra Sejati. MAKSIMUM: Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang. p-ISSN: 2087- 2836 and e-ISSN: 2580-9482. Vol. 9, No. 2. pp: 64-72
- Halim, A, Supomo, B, Kusufi, M.S (2013). Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial). Edisi 2. BPFE: Yogyakarta.
- Kurniawan, D (2017). Analisis Perilaku Biaya: Suatu Studi Komparasi Konsep Teoretis Dan Praktikpada Biaya Produksi (Manufacturing Cost). Jurnal substansi: sumber artikel akuntansi auditing dan keuangan vokasi. E-ISSN: 2620-9853, P-ISSN: 2598-0106. Vol. 1 no. 1
- Marlina, I (2017). Analisis Perilaku Biaya Dan Pengaruhnya Terhadap Profitabilitas Perusahaan Developer (Studi Kasus Pe rusahaan Developer di Surabaya). Jurnal Manajemen KINERJA. ISSN :2407-7305(Online) ISSN : 2301- 4318 (Cetak). Vol. 3 No. 1. Hal. 17-23.
- Putri, N.R. Fauziah, R dan Suriyanti, L.H (2020). Analisis Perilaku Biaya Pada Percetakan Total Print Pekanbaru. Research In Accounting Journal. Online ISSN : 2715-7873. Print ISSN : 2715-7881. Volume 1 (1). Hal: 97-107.
- Safina, Sundari, I.P, Wati, S.D (2021). Analisis Pengaruh Perilaku Biaya Pada Ukm Konveksi Bustami. Research In Accounting Journal. P-ISSN: 2087- 2836 And E-ISSN: 2580-9482. Vol 1(2) 2021 : 267-274.
- Yuni, S. Sartika, D dan Fionasari, D (2021). Analisis Perilaku Biaya Terhadap Biaya Tetap. Research In Accounting Journal. P-ISSN: 2087- 2836 And E-ISSN: 2580-9482. Vol 1(2) 2021 : 247-253.

PROFIL PENULIS



Enny Kartini, Lahir pada tanggal 21 April 1981 di Banjarmasin. Gelar Sarjana Pendidikan (S1) yang diperoleh dari Universitas Lambung Mangkurat Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) unlam Jurusan Pendidikan IPS Program Studi Pendidikan Ekonomi pada tahun 2003. Gelar Magister Pendidikan (S2) diperoleh dari Universitas Lambung Mangkurat Jurusan

Manajemen Pendidikan pada tahun 2010. Menjadi tenaga pengajar pada IKIP PGRI Kalimantan Timur pada Program Studi S1 Pendidikan Ekonomi sejak tahun 2005 sampai sekarang. Matakuliah yang pernah diampu adalah Dasar-Dasar Akuntansi, Akuntansi Koperasi, Manajemen Keuangan, Ekonomi Mikro dan Makro.



BAB 5

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK – ASPEK PEMASARAN

Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa Bandung



A. PENGANTAR

Proses pengambilan keputusan merupakan fungsi yang penting dalam manajemen. Sehingga penyediaan informasi yang relevan adalah hal yang paling penting dalam fungsi akuntansi manajemen. Proses pengambilan keputusan melibatkan setidaknya lebih dari satu alternatif. Sebagai contoh ketika manajer diperhadapkan pada pengambilan keputusan untuk memilih melanjutkan atau menghentikan proses produksi, membeli atau memproduksi sendiri bahan baku untuk proses pembuatan produk tertentu. Dalam pengambilan keputusan ini melibatkan banyak pemangku kepentingan, salah satunya adalah pemasok. Alternatif lain dalam pengambilan keputusan juga pembuatan produk baru dengan inovasi tertentu atau melanjutkan produksi produk yang ada saat ini. Pengambilan keputusan umumnya bersifat rutin dilakukan, namun demikian terdapat kondisi khusus yang mengakibatkan pengambilan keputusan memerlukan penanganan khusus dengan berbagai pertimbangan, baik pertimbangan keuangan maupun non-keuangan.

Pertimbangan keuangan terkait pendapatan dan biaya termasuk yang perlu dicermati sehingga pengambilan keputusan tidak salah. Proses pencatatan akuntansi atas biaya dan pendapatan perlu juga mendapat perhatian. Pengambilan keputusan juga mempertimbangkan nilai tambah (*value added*) atas produk yang dihasilkan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa perencanaan dengan jangka waktu yang jelas akan menolong pengambilan keputusan lebih tepat dengan situasi yang ada.

B. IDENTIFIKASI PENDAPATAN DAN BIAYA

Pendapatan dan biaya merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan. Perlu dibedakan antara relevan dan irelevan pendapatan dan biaya. Karena irelevan pendapatan dan biaya tidak memberi nilai jual atau tambah terhadap produk. Sebagai contoh *sunk costs*, merupakan biaya yang perlu diidentifikasi untuk tidak menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pendapatan dan biaya relevan merupakan biaya atau pendapatan yang diharapkan dimasa mendatang, dengan mempertimbangkan beberapa alternatif tindakan yang akan dilakukan. Maka relevan bisa dikatakan bahwa:

1. **Terjadi dimasa mendatang**, setiap keputusan yang diambil berdasarkan ekspektasi hasil di masa mendatang;

2. **Berbeda antar alternatif yang tersedia**, alternatif memiliki pertimbangan, sumber daya yang berbeda yang perlu dihitung, evaluasi dan pertimbangkan apakah perlu dilakukan atau tidak.

Terdapat lima langkah pengambilan keputusan terkait dengan informasi pendapatan dan biaya relevan, diantaranya adalah:

1. Identifikasi permasalahan dan ketidakpastian;
2. Identifikasi masalah dan ketidakpastian;
3. Identifikasi informasi relevan;
4. Pengambilan keputusan berdasarkan beberapa pilihan alternatif;
5. Implementasi keputusan, evaluasi kinerja dan pembelajaran.

C. INFORMASI RELEVAN

Keputusan yang baik akan sangat tergantung pada kualitas dan kuantitas informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin banyak informasi dan semakin baik informasi yang dimiliki oleh perusahaan maka pihak manajemen diharapkan dapat memilih informasi yang ada dalam menghadapi berbagai alternatif. Pihak manajemen tidak dapat melakukan pengambilan keputusan dengan tepat tanpa suatu informasi yang tepat yang dapat mendukung keputusan tersebut. Agar pihak manajemen bisa melakukan pengambilan keputusan di antara alternatif yang ada maka pihak manajemen harus bisa melakukan analisa terhadap alternatif yang ada. Pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang relevan. Keputusan terbagi dua bagian, kualitatif dan kuantitatif. Faktor terkait kuantitatif terdiri dari ukuran angka yang dapat dihitung, termasuk satuan jam kerja, mata uang, dan sebagainya. Sedangkan faktor kualitatif meliputi pengembangan dan inovasi, bahkan terkadang lebih sulit diukur karena melibatkan tidak hanya kualitas profesional bekerja tetapi karakter pegawai itu sendiri, seperti moral dan etika.

Informasi relevan baik kualitatif maupun kuantitatif akan memberikan pertimbangan bila keduanya dapat digunakan untuk proses pengambilan keputusan. Biaya historis dapat membantu penentuan untuk menentukan prediksi di masa mendatang, walau sudah berlalu tapi dapat dijadikan basis atau dasar dalam memprediksi. Kemudian perbedaan alternatif yang disajikan seharusnya dapat dibandingkan untuk dicari yang terbaik dalam pertimbangan pendapatan maupun biaya. Tidak semua relevan untuk digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Datar, Srikant M; Rajan, Madhav V. (2021). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis 17th Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Drury, Colin. (2021). *Management & Cost Accounting 11th Edition*. Hampshire: Cengage Learning.
- Garrison, Ray. H; Noreen; Eric W; Brewer, Peter C. (2012). *Managerial Accounting 14th Edition*. New York: McGraw Hill Irwin.

PROFIL PENULIS



Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP

Penulis adalah Tenaga Pendidik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa Bandung dan sekaligus Kepala Program Studi Akuntansi. Penulis juga merupakan praktisi di bidang akuntansi, perencanaan keuangan personal, *financial educator*, dan *sustainability specialist*.

BAB 6
ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN
JANGKA PENDEK – *PRODUCTION*
ASPECT

Dra.Sri Rahayuningsih,MM,Ak,CA.
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



A. PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK

Pengambilan keputusan jangka pendek 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 dimasukkan 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 merupakan biaya relevan atau tidak. Berdasarkan model tersebut. sumber ekonomi yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu aktivitas dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis sumber ekonomi yaitu:

1. Sumber ekonomi yang dipenuhi atau disediakan saat dibutuhkan (*resources acquired as used as needed*). Sumber ekonomi yang dibutuhkan akan disediakan tepat saat dibutuhkan dan hanya disediakan sejumlah yang dibutuhkan. Sumber ekonomi ini juga disebut dengan Flexible resources.
2. Sumber ekonomi dipenuhi sebelum digunakan tetapi hanya disediakan untuk satu periode. Merupakan sumber ekonomi yang disediakan sebelum sumber ekonomi tersebut dibutuhkan namun penyediaanya hanya untuk periode maksimum satu tahun. Sumber ekonomi ini disebut dengan *committed Resources*.

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 7

SISTIM MANAJEMEN BIAYA DAN *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*

Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



Sistematika bahasan dalam bab ini dibagi menjadi dua yakni sistem manajemen biaya dan *activity Based Management*

A. SISTEM MANAJEMEN BIAYA

Pengertian utama dari manajemen biaya adalah sistem yang didesain sedemikian rupa untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen agar bisa digunakan dalam mengidentifikasi beragam peluang dalam perencanaan strategi, penyempurnaan, dan pengambilan keputusan operasional terkait pengadaan dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi.

Secara sederhana, manajemen biaya adalah proses menemukan dan melaksanakan suatu pekerjaan atau proyek dengan cara yang benar. Proses tersebut mencakup kegiatan perencanaan, anggaran, estimasi, pendanaan, pengelolaan, pengendalian, dan perbandingan antar biaya sehingga pekerjaan atau proyek tersebut dapat diselesaikan dengan baik sesuai dengan anggaran dan waktu yang ditetapkan.

Manajemen Biaya bermanfaat bagi perusahaan dalam upaya pengoptimalan pembiayaan dan pengelolaan keuangan perusahaan. Selain itu, juga dapat membantu perusahaan dalam menentukan skala prioritas dalam mengelola keuangannya sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal.

1. Pengertian Manajemen Biaya Menurut Para Ahli

Berikut adalah pengertian manajemen biaya menurut beberapa ahli, di antaranya:

Cost management is the process of planning and controlling the budget of a business. Having a good cost management system in place will allow organizations to better estimate and allocate budget. Cost management is a form of management accounting that allows a business to predict impending expenditures to help reduce the chance of going over budget.

Menurut Yudi Herliansyah, manajemen biaya adalah filosofi dalam upaya perbaikan terus menerus dalam peningkatan pelayanan dengan biaya rendah yang ditunjukkan dengan sikap proaktif yang mendasar bahwa setiap biaya produksi merupakan keputusan manajemen untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi (Herliansyah, 2006)

Berdasarkan kedua pengertian tersebut, bisa disimpulkan bahwa manajemen biaya merupakan sistem yang didesain untuk menyediakan informasi baik bersifat keuangan maupun non keuangan bagi pihak manajemen untuk mengidentifikasi berbagai peluang penyempurnaan, perencanaan strategik, dan pembuatan keputusan operasional mengenai pengadaan dan penggunaan sumber-sumber yang dibutuhkan oleh organisasi.

2. Konsep Dasar Manajemen Biaya

Berdasar pada pengertiannya, untuk mengoptimalkan pembiayaan perusahaan maka seorang manajer perlu memahami beberapa konsep dasar.

a. Konsep Nilai Tambah

Seorang manajer harus dapat mengoptimalkan biaya yang diperlukan untuk operasional setiap kegiatan. Untuk itu manajer harus melakukan segala aktivitas atau kegiatan perusahaan yang memiliki nilai tambah dengan cara-cara yang efisien serta menghilangkan kegiatan yang tidak bernilai tambah.

b. Konsep Akuntansi Aktivitas

Manajer harus dapat memastikan, mengumpulkan dan melacak apakah kegiatan operasional yang sudah dilakukan sesuai dengan aktivitas yang ditetapkan. Konsep ini dikenal istilah *Activity-Based Costing (ABC)* yang merupakan metode untuk mengukur biaya dan kinerja, sumber biaya dan obyek biaya.

c. Konsep Biaya Target

Manajer akan bertindak untuk menetapkan dan menyempurnakan biaya target untuk mencapai pangsa pasar melalui biaya berbasis pasar. Pengertian Biaya target dalam hal ini adalah biaya berdasar harga pasar untuk mendapatkan pangsa pasar atau laba yang diinginkan. Tujuan konsep biaya target ini untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan selama daur hidup produk tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Cost Management whatis.techtarget.com. 16 Maret 2022.
<https://whatis.techtarget.com/definition/cost-management>
- Hansen, Don. R & Maryanne M. Mowen. 2011. Akuntansi Manajerial, Buku 1 Edisi 8 Jakarta : Salemba Empat
- Herliansyah, Yudi., dan Meifida Ilyas. 2006. “Pengaruh Pengalaman Auditor terhadap Penggunaan Bukti Tidak Relevan Dalam Auditor Judgment”. Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang: 1-15.
- Mulyadi. 2001. Sistem Akuntansi Edisi Tiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Ostrenga Michael O. and Probst Frank R., 1992, pp4-14., Process Value Analysis: The Missing Link in Cost Management, Journal of Cost Management
- Supriyono, RA. 1999. Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE

PROFIL PENULIS



Cholis Hidayati adalah dosen Prodi Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Setelah lulus S1 Jurusan Akuntansi di Universitas Brawijaya Malang, beliau melanjutkan pendidikannya di Western Carolina University, North Carolina, USA dan mendapat gelar MBA. Pengalaman mengajarnya lebih dari 30 tahun, memberikan level kompetensi yang cukup baik di bidang Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen.



BAB 8

***STANDARD COSTING* DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN**

Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM.,Ak.,CA.
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



A. PENDAHULUAN

Biaya standar (*Standard Cost*) merupakan biaya yang ditetapkan dimuka untuk memproduksi satu unit / sejumlah unit produk selama periode waktu tertentu. Dalam menyusun biaya standar, dibutuhkan keahlian dari berbagai pihak yang memiliki kompetensi terhadap penentuan harga dan kuantitas input. Manfaat dari biaya standar yaitu : (1) Perencanaan dan Pengendalian, (2) Pengambilan Keputusan, dan (3) Pelaporan.

B. STANDAR UNIT

Sistem biaya standar menganggarkan biaya dan kuantitas berbasis per unit. Penentuan biaya standar per unit didasarkan pada dua keputusan berikut:

1. Keputusan kuantitas : jumlah input yang seharusnya digunakan untuk setiap output
→ menghasilkan standar kuantitas (*quantity standards*)
Standar kuantitas dapat ditentukan berdasarkan pengalaman sebelumnya, studi teknis dan masukan dari karyawan operasional
2. Keputusan penetapan harga : jumlah yang seharusnya dibayarkan untuk kuantitas input yang digunakan
→ menghasilkan standar harga (*price standards*)
Standar harga menjadi tanggung jawab bersama dari beberapa bagian yaitu akuntansi, sumberdaya manusia, operasional dan pembelian

Rumus biaya standar per unit :

Biaya Standar per unit = Standar Kuantitas x Standar Harga

Jenis-Jenis Standar :

1. Standar ideal → dapat dicapai jika semua beroperasi secara sempurna, artinya mengharuskan efisiensi secara maksimum atau kondisi operasi yang ideal. Sebagai contoh dalam penggunaan mesin sesaatpun tidak boleh mengalami keterlambatan, berkurangnya kapasitas apalagi kerusakan.
2. Standar yang dapat dicapai saat ini → dapat dicapai dengan kondisi operasi yang efisien. Standar ini masih memberikan kelonggaran untuk kerusakan normal, kapasitas kurang sempurna maupun bila terjadi gangguan.

Penerapan sistem biaya standar digunakan untuk memperbaiki perencanaan dan pengendalian serta perhitungan biaya produksi. Umpan balik secara terperinci dapat diberikan kepada pihak manajemen dengan cara membandingkan antara aktual dengan standar, serta membagi varian atas dasar komponen kuantitas dan harga. Atas dasar informasi tersebut, maka pihak manajemen dapat lebih leluasa dalam melakukan pengendalian biaya dibandingkan bila menggunakan sistem perhitungan biaya normal atau aktual.

C. BIAAYA PRODUK STANDAR

Biaya standar per unit (*standard cost per unit*) dalam perusahaan manufaktur meliputi penentuan untuk biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan overhead. Kertas kerja biaya standar (*standard cost sheet*) berisi rincian data yang dapat dipergunakan untuk menghitung biaya standar per unit, terdiri dari biaya standar bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, overhead tetap dan variabel, serta kuantitas input yang seharusnya digunakan dalam produksi satu unit output atau barang jadi. Atas dasar standar kuantitas per unit dapat dihitung berapa jumlah input yang diperkenankan untuk jumlah output aktual. Format Kertas Kerja Biaya Standar (*Standard Cost Sheet*) :

Keterangan	Harga Standar	Pemakaian Standar	Biaya Standar*	Subtotal
Bahan baku langsung				
Tenaga kerja langsung				
Overhead : Overhead variabel Overhead tetap Total overhead				
Total biaya per unit standar				

*Dihitung dengan mengalikan Harga dengan Pemakaian

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., Young S.M. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Indeks.
- Hansen, D. R. & Mowen M. M. (2007). *Accounting Managerial*. 8th Ed. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., Heitger D. L. (2019). *Dasar-Dasar Akuntansi Manajerial*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, M. & Riyadi, S. (2021). *Akuntansi Biaya Aplikasi Perusahaan Manufaktur*. Edisi Revisi. Sidoarjo: Indomedia Pustaka

PROFIL PENULIS



Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM., Ak., CA. adalah staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya sejak tahun 1988.



BAB 9

SISTEM PENGANGGARAN FLEXIBEL DAN SUPPORT ACTIVITY COST

Dr Maria Yovita R Pandin,MM,CMA,CPA
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



A. SISTEM PENGANGGARAN FLEKSIBEL

Setiap aktivitas khususnya aktivitas bisnis wajib menyusun anggaran, Manfaat dari sebuah penganggaran adalah untuk membantu para pengambil keputusan menentukan kearah mana perusahaan akan berjalan di masa depan. Proses perencanaan selalu dimulai dari menyusun anggaran yang akan digunakan sebagai alat pengendali serta merupakan tolok ukur dalam melakukan evaluasi kinerja.

Anggaran yang telah dibuat dijadikan sebagai alat pengendali dengan membandingkan antara rencana anggaran dan realisasinya.

Anggaran dapat dipakai sebagai alat untuk memformalkan harapan para pengambil keputusan dalam suatu unit bisnis tentang omzet perusahaan, harga dan biaya yang dikeluarkan.

1. Komponen Penganggaran

Penganggaran mencakup penentuan permintaan untuk empat jenis sumber daya selama periode waktu yang beragam:

- a. Sumber daya fleksibel yang menghasilkan biaya variabel. Sumber daya fleksibel dapat diperoleh dalam waktu singkat seperti kulit, tali, lem, dan cat yang digunakan di dalam pabrik pembuatan tas atau berdasarkan perkiraan jumlah sepeda yang akan dirakit, jumlah ban yang dibutuhkan oleh pabrik perakitan sepeda.
- b. Sumber daya kapasitas menengah yang menghasilkan biaya tetap, seperti memproyeksikan kebutuhan sewa gudang yang dapat di sewa per tiga bulanan, enam bulanan atau tahunan.
- c. Sumber daya yang dapat meningkatkan potensi strategi perusahaan dalam jangka waktu menengah dan jangka panjang. Kategori sumber daya ini merupakan pengeluaran bebas, seperti pelatihan karyawan, penelitian dan pengembangan, promosi, dll. Karakteristik pengeluaran ini tidak menciptakan kapasitas dan juga tidak berubah mengikuti tingkat aktivitas perusahaan.
- d. Sumber daya kapasitas jangka panjang yang mencipta biaya tetap. Contohnya fasilitas pabrik baru untuk pabrik chip computer, yang mungkin membutuhkan waktu beberapa tahun untuk merencanakan dan membangunnya yang dapat dipakai selama jangka waktu lebih dari sepuluh tahun.

2. Klasifikasi Anggaran

Anggaran dapat diklasifikasikan dalam 2 jenis yaitu :

- a. **Anggaran Statis.** Anggaran statis adalah anggaran yang disusun di awal periode berdasarkan tingkat aktivitas tertentu.
- b. **Anggaran Fleksibel.** Anggaran fleksibel adalah anggaran yang nilai outputnya selalu berubah dari waktu ke waktu. .Anggaran flesibel merupakan anggaran yang memudahkan perusahaan untuk menghitung biaya yang diharapkan untuk berbagai tingkat aktivitas. Hal terpenting dari penganggaran fleksibel adalah pemahaman tentang biaya tetap dan biaya variable. Penganggaran fleksibel memiliki 2 jenis karakteristik yaitu :
 - 1) saat direncanakan, dimana anggaran ini merupakan anggaran pada tingkat aktivitas yang diharapkan akan terjadi..
 - 2) saat realisasi, dimana anggaran ini dipergunakan untuk tingkat aktivitas actual.

Pada saat anggaran direncanakan anggaran fleksibel dapat membantu manajer mengatasi ketidakpastian dengan melihat hasil yang diharapkan untuk berbagai tingkat aktivitas. Hasil keuangan dengan sejumlah scenario yang realistis pada setiap aktivitas dapat diperoleh dengan menggunakan karakteristik ini. Anggaran fleksibel pada saat realisasi dipergunakan untuk menghitung realisasi anggaran yang sebenarnya untuk tingkat aktivitas actual. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara biaya biaya yang diharapkan dengan biaya yang sebenarnya terjadi. Pelaksanaan pengendalian dan perencanaan perusahaan secara efektif . Penganggaran yang fleksibel merupakan poin penting dalam memberikan masukan yang dibutuhkan oleh pengambil keputusan untuk melaksanakan rencana dan pengendalian perusahaan secara layak.

Ilustrasi anggaran flesibel pada saat direncanakan, anggap saja jika manajemen dari PT X ingin mengetahui besarnya biaya produksi 1.000 kaos, 1.500 kaos dan 2.000 kaos . Manjaet harus terlebih dahulu mengetahui pola pola perilaku biaya dari setiap komponen dalam anggaran pada saat ingin menghitung berapa besar biaya yang diperkirakan untuk berbagai tingkat output tersebut. Perhitungan biaya yang diperkirakan untuk setiap tingkat aktivitas dalam kisaran yang

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson,A.A, Kaplan,R.S,Matsumura,E.M dan Young,S.M (2012), Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Prentice Hall, International Inc, PT Indeks, Jakarta 2012
- Hansen,D.R, Heitger,D.L Mowen,M.M, (2019),Dasar Dasar Akuntansi Manajerial, Edisi Kelima,Salemba Empat , Cengage Learning.
- Hansen, Don R, dan Mowen, Maryanne M, 2007, Accounting Managerial, 8th Ed, Cengage Learning Asia Pte Ltd.Edisi Bahasa Indonesia diterbitkan oleh Salemba Empat (2011)
- Mulyadi (2007), Activity Based Cost System. Edisi ke 6,UPP STIM YPKN Yogyakarta

PROFIL PENULIS



Dr Maria Yovita R Pandin,MM,CMA,CPA aktif mengajar sebagai dosen tetap di FEB Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.sejak tahun 1987 sampai sekarang.

BAB 1 PERANAN DAN FUNDAMENTAL AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM LINGKUNGAN BISNIS YANG DINAMIS

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, SE., Ak., M.M., CA., CPA (Universitas Wisnuwardhana Malang)

BAB 2 KONSEP BIAYA DAN MANAJEMEN BIAYA (COST MANAGEMENT)

Ni Putu Ari Aryawati, SE., M.Si. (IAHN Gde Pudja Mataram)

BAB 3 COST – VOLUME – PROFIT ANALYSIS DAN PERENCANAAN LABA

Ni Luh Putu Anom Pancawati, SE., M.Ak (IAHN Gde Pudja Mataram)

BAB 4 ANALISIS PERILAKU BIAYA

Enny Kartini, M.Pd (IKIP PGRI Kalimantan Timur)

BAB 5 ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK – ASPEK PEMASARAN

Dr. Bobby Wiryawan Saputra, CA, CFP®, AEPP®, CSP (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa Bandung)

BAB 6 ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK – PRODUCTION ASPECT

Dra.Sri Rahayuningsih,MM,Ak,CA.(Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya)

BAB 7 SISTIM MANAJEMEN BIAYA DAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT

Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak, CA, CPAI (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya)

BAB 8 STANDARD COST DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN

Dra. Rr. Adiati Trihastuti, MM.,Ak.,CA. (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya)

BAB 9 SISTEM PENGANGGARAN FLEXIBEL DAN SUPPORT ACTIVITY COST

Dr Maria Yovita R Pandin,MM,CMA,CPA (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya)



CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : [tahtamedia](https://www.instagram.com/tahtamedia)
Telp/WA : +62 813 5346 4169

