

# AKUNTANSI MANAJEMEN KONTEMPORER



Eko Sudarmanto, Ahmad Junaidi, Sustari Alamsyah, Yusron Ali Dfinubun,  
Rismawati, Munzir, Anna Marina, Rahmawati, Dindin Aminudin,  
Rosidawaty, Ingkak Chintya Wangsih, Tri Winarsih

Editor: Toto Sugihyanto, SE., S.Sos., M.Ak. | Fahry Reza, SE., M.Ak.

**AKUNTANSI  
MANAJEMEN  
KONTEMPORER**

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

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 Rp 100.000.000 (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).
3. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

Eko Sudarmanto, Ahmad Junaidi, Sustari Alamsyah,  
Yusron Ali Difinubun, Rismawati, Munzir, Anna Marina,  
Rahmawati, Dindin Aminudin, Rosidawaty,  
Ingkak Chintya Wangsih, Tri Winarsih

# AKUNTANSI MANAJEMEN KONTEMPORER



Penerbit  
**MINHAJ PUSTAKA**

## **Akuntansi Manajemen Kontemporer**

Copyright © Februari 2025

---

Pemulis : Eko Sudarmanto  
Ahmad Junaidi  
Sustari Alamsyah  
Yusron Ali Difiubun  
Rismawati  
Munzir  
Anna Marina  
Rahmawati  
Dindin Aminudin  
Rosidawaty  
Ingkak Chintya Wangsih  
Tri Winarsih

Editor : Toto Sugihyanto, SE., S.Sos., M.Ak.  
Fahry Reza, SE., M.Ak.

Setting dan layout : Team Minhaj Pustaka  
Desain cover : Team Minhaj Pustaka

Hak Penerbitan ada pada © Minhaj Pustaka 2025

Hakcipta © 2025 pada penulis

Ukuran: UNESCO (15,5 x 23 cm)

Halaman : x, 190 hal

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit Minhaj Pustaka

Cetakan I, Februari 2025

ISBN: 978-634-7065-81-0



Penerbit  
**MINHAJ PUSTAKA**

Jl. Pandawa II, DB 2, No. 97, Gelam Jaya, Pasar Kemis, Tangerang

Banten - Indonesia

Telp. 085717079887

E-mail : minhajpustaka@gmail.com

**Website: [www.minhajpustaka.id](http://www.minhajpustaka.id)**

# PRAKATA PENULIS

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga buku yang berjudul *Akuntansi Manajemen Kontemporer* ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini merupakan hasil kerja sama dan kolaborasi dari berbagai akademisi dan praktisi yang memiliki kepedulian serta minat besar terhadap perkembangan akuntansi manajemen di era modern.

Perkembangan ilmu akuntansi manajemen tidak dapat dilepaskan dari dinamika bisnis global yang terus mengalami perubahan. Digitalisasi, inovasi teknologi, serta perubahan paradigma dalam pengambilan keputusan manajerial telah mendorong perlunya pembaruan dalam konsep dan praktik akuntansi manajemen. Oleh karena itu, buku ini hadir sebagai referensi yang membahas berbagai aspek kontemporer dalam akuntansi manajemen, dengan harapan dapat memberikan wawasan yang lebih luas bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi di bidang ini.

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Berbagai tantangan dan kendala telah dihadapi dalam proses perumusan ide, pengumpulan data, hingga penyusunan materi yang sistematis. Namun, dengan semangat kolaboratif dan dedikasi tinggi dari seluruh tim penulis, akhirnya buku ini dapat diterbitkan.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada institusi akademik, rekan-rekan sejawat, serta para mahasiswa yang telah memberikan masukan berharga dalam penyempurnaan isi buku ini.

Kami berharap buku *Akuntansi Manajemen Kontemporer* ini dapat menjadi sumber inspirasi dan rujukan yang bermanfaat bagi pembaca. Kami juga terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan edisi mendatang. Semoga buku ini dapat

memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi perkembangan ilmu akuntansi manajemen di Indonesia maupun secara global.

Selamat membaca dan semoga bermanfaat!

Tangerang, Februari 2025

Ketua Tim Penulis,



Dr. Eko Sudarmanto, SE., MM., *CHMQ*

# DAFTAR ISI

|   |            |
|---|------------|
| <b>PRAKATA PENULIS.....</b>   | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>Pengantar Akuntansi Manajemen Kontemporer .....</b>                        | <b>1</b>   |
| A. Konsep Akuntansi Manajemen.....  | 2          |
| B. Karakteristik dan Peran Akuntansi Manajemen.....                           | 3          |
| C. Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen.....                                     | 4          |
| D. Pentingnya Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan<br>Keputusan Bisnis ..... | 7          |
| <b>Konsep Biaya dan Pengklasifikasiannya .....</b>                            | <b>9</b>   |
| A. Biaya .....  | 9          |
| B. Fungsi Biaya .....   | 11         |
| C. Klasifikasi Biaya.....   | 11         |
| D. Biaya Produksi .....   | 21         |
| <b>Sistem Pengendalian Biaya .....</b>  | <b>25</b>  |
| A. Definisi Sistem Pengendalian Biaya .....                                   | 26         |
| B. Komponen Utama Sistem Pengendalian Biaya .....                             | 26         |
| C. Tujuan Pengendalian Biaya .....  | 28         |
| D. Metode dalam Sistem Pengendalian Biaya .....                               | 29         |
| E. Langkah-Langkah dalam Pengendalian Biaya.....                              | 32         |
| F. Teknologi dalam Pengendalian Biaya.....                                    | 34         |
| G. Manfaat Teknologi dalam Pengendalian Biaya .....                           | 36         |
| H. Tantangan dalam Pengendalian Biaya .....                                   | 38         |
| <b>Akuntansi untuk Pengambilan Keputusan .....</b>                            | <b>41</b>  |
| A. Peran Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan .....                          | 42         |
| B. Jenis Keputusan yang Didukung oleh Akuntansi .....                         | 46         |
| C. Peran Akuntan Manajerial dalam Pengambilan Keputusan ..                    | 50         |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen .....</b>                     | <b>55</b> |
| A. Konsep Dasar Anggaran.....   | 57        |
| B. Proses Penyusunan Anggaran .....   | 59        |
| C. Anggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen .....                         | 62        |
| D. Teknik dan Metode Penganggaran.....  | 66        |
| E. Tantangan dan Kritik terhadap Penggunaan Anggaran.....                     | 67        |
| <b>Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pusat<br/>Pertanggungjawaban .....</b>    | <b>69</b> |
| A. Konsep dan Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban .....                     | 71        |
| B. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....                           | 73        |
| C. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban.....                                   | 73        |
| D. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....                                  | 74        |
| E. Pusat Pertanggungjawaban .....   | 75        |
| F. Pengukuran Akuntansi Pertanggungjawaban .....                              | 77        |
| <b>Biaya Kualitas dan Pengendalian Total Kualitas .....</b>                   | <b>81</b> |
| A. Pengertian Biaya Kualitas .....  | 82        |
| B. Pengukuran Biaya Kualitas .....  | 85        |
| C. Pelaporan Informasi Biaya Kualitas .....                                   | 87        |
| D. Penggunaan Informasi Biaya Kualitas .....                                  | 89        |
| E. Pengendalian Total Kualitas.....   | 89        |
| <b>Sistem Biaya Berbasis Aktivitas (Activity-Based<br/>Costing/ABC) .....</b> | <b>93</b> |
| A. Konsep Teoritis .....  | 94        |
| B. Tahapan Implementasi <i>Activity-Based Costing</i> .....                   | 96        |
| C. Keunggulan dan Keterbatasan Sistem ABC .....                               | 97        |
| D. Penerapan ABC dalam Berbagai Sektor Industri.....                          | 99        |
| E. Peran ABC dalam Pengambilan Keputusan dan Pengendalian<br>Biaya .....      | 100       |
| F. Integrasi ABC dengan Teknologi dan Sistem Informasi .....                  | 102       |

|   |            |
|---|------------|
| G. Evaluasi dan Pemeliharaan Sistem ABC.....                        | 103        |
| H. Studi Kasus dan Analisis Penerapan ABC.....                      | 105        |
| <b>Just In Time dan Akuntansi untuk Lean Manufacturing ....</b>     | <b>109</b> |
| A. Proses Produksi Just In Time.....                                | 110        |
| B. JIT sebagai Komponen Utama Lean Manufacturing .....              | 111        |
| C. Value Stream Analysis .....                                      | 113        |
| <b>Target Costing dan Kaizen Costing.....</b>                       | <b>121</b> |
| A. Target Costing .....   | 122        |
| B. Kaizen Costing .....   | 129        |
| <b>Manajemen Kinerja dan Pengukuran Kinerja Keuangan .</b>          | <b>139</b> |
| A. Manajemen Kinerja Secara Umum .....                              | 140        |
| B. Kinerja Keuangan .....   | 145        |
| <b>Akuntansi Manajemen Strategis .....</b>                          | <b>153</b> |
| A. Pengertian Akuntansi Manajemen Strategis.....                    | 154        |
| B. Perencanaan Strategis.....                                       | 158        |
| C. Pengendalian Strategis.....                                      | 162        |
| D. Penganggaran dan Pengalokasian Sumber Daya.....                  | 164        |
| E. Manajemen Biaya Strategis.....                                   | 165        |
| F. Analisis Keputusan Strategis.....                                | 166        |
| G. Manajemen Risiko dalam Konteks Strategis.....                    | 168        |
| H. Inovasi dan Pengembangan Strategis Baru.....                     | 169        |
| I. Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Strategis ..... | 170        |
| J. Tren Terkini dalam Akuntansi Manajemen Strategis .....           | 172        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>  | <b>175</b> |
| <b>RIWAYAT PENULIS.....</b>   | <b>185</b> |



## Pengantar Akuntansi Manajemen Kontemporer

Akuntansi manajemen telah menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung pengambilan keputusan strategis di berbagai organisasi. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kebutuhan akan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu semakin meningkat. Akuntansi manajemen kontemporer hadir untuk menjawab tantangan ini dengan memanfaatkan pendekatan inovatif dan teknologi modern. Tidak lagi terbatas pada pengendalian biaya dan pengukuran kinerja internal, akuntansi manajemen kini memainkan peran yang lebih strategis, seperti perencanaan jangka panjang, mitigasi risiko, dan peningkatan daya saing perusahaan (Kaplan & Atkinson, 2022).

Perbedaan utama antara akuntansi manajemen kontemporer dan tradisional terletak pada pendekatan yang digunakan. Pendekatan tradisional lebih berorientasi pada pengukuran historis, sementara akuntansi manajemen kontemporer memanfaatkan analitik data, integrasi teknologi informasi, dan alat pengukuran strategis seperti *balanced scorecard*, *activity-based costing*, dan *lean accounting*. Perubahan ini sejalan dengan perkembangan teknologi yang memungkinkan pengolahan data besar (*big data*) dan kecerdasan buatan untuk

menghasilkan wawasan yang lebih mendalam dan akurat (Cokins, 2023).

Ruang lingkup akuntansi manajemen kontemporer juga semakin luas. Tidak hanya berfokus pada perencanaan dan pengendalian, tetapi juga mencakup aspek keberlanjutan, inovasi, dan kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi. Dengan demikian, akuntansi manajemen kontemporer tidak hanya menjadi alat bagi manajer, tetapi juga mitra strategis dalam membangun nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan (Hornngren et al., 2023).

### **A. Konsep Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang bertujuan menyediakan informasi keuangan dan non-keuangan kepada manajer untuk mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan internal organisasi, sehingga berbeda dengan akuntansi keuangan yang lebih ditujukan kepada pihak eksternal seperti investor, kreditor, dan regulator (Kaplan & Atkinson, 2022).

Menurut *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)*, akuntansi manajemen adalah “proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, dan komunikasi informasi untuk membantu manajer mencapai tujuan organisasi secara efisien.” Definisi ini menekankan fungsi utama akuntansi manajemen sebagai alat untuk pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya.

Perkembangan akuntansi manajemen mencerminkan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Dalam pendekatan tradisional, akuntansi manajemen berfokus pada penghitungan biaya dan pengendalian operasional. Namun, dalam era kontemporer, akuntansi manajemen telah berkembang menjadi alat strategis yang mencakup inovasi teknologi seperti analitik data besar (*big data*), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence-AI*), dan manajemen keberlanjutan (Kaplan & Atkinson, 2022; Sudarmanto, 2024).

Pendekatan kontemporer ini mengintegrasikan konsep seperti *Activity-Based Costing (ABC)*, *Target Costing*, dan *Lean Accounting* untuk

memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi pengambilan keputusan strategis.

## **B. Karakteristik dan Peran Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dari cabang akuntansi lainnya. Pertama, akuntansi manajemen berorientasi pada pengguna internal, seperti manajer dan karyawan, yang membutuhkan informasi untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Informasi ini disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi sehingga lebih fleksibel dibandingkan akuntansi keuangan yang harus mematuhi standar seperti IFRS atau GAAP (Drury, 2023).

Kedua, akuntansi manajemen berfokus pada masa depan, dengan menyediakan data untuk analisis proyeksi, penganggaran, dan perencanaan strategis. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang lebih menekankan laporan historis, akuntansi manajemen memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang berbasis pada tren dan peluang masa depan (Hornigren et al., 2023).

Selain itu, akuntansi manajemen mencakup penggunaan informasi keuangan dan non-keuangan. Tidak hanya terbatas pada laporan keuangan, akuntansi manajemen juga mempertimbangkan metrik non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, akuntansi manajemen memungkinkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengevaluasi kinerja organisasi (Kaplan & Atkinson, 2022).

Dalam organisasi modern, akuntansi manajemen memainkan peran penting di berbagai aspek. Pertama, akuntansi manajemen mendukung proses perencanaan strategis dengan menyediakan data yang relevan untuk menyusun anggaran, merencanakan investasi, dan melakukan analisis risiko (Sudarmanto et al., 2024). Informasi yang dihasilkan memungkinkan manajer untuk mengantisipasi tantangan dan peluang yang akan datang (Cokins, 2023). Kedua, akuntansi manajemen membantu pengendalian operasional dengan menyediakan alat untuk mengevaluasi kinerja departemen atau individu. Melalui laporan yang

terperinci, organisasi dapat mengidentifikasi inefisiensi dan mengambil langkah perbaikan yang diperlukan (Drury, 2023).

Selanjutnya, akuntansi manajemen berperan dalam pengambilan keputusan strategis, seperti menentukan harga produk, mengevaluasi kelayakan proyek baru, dan mengelola alokasi sumber daya. Dengan memberikan informasi yang relevan dan berbasis data, manajer dapat memilih alternatif yang memberikan nilai tambah maksimal bagi organisasi (Horngren et al., 2023). Selain itu, akuntansi manajemen juga digunakan untuk mengukur kinerja secara holistik. Dengan pendekatan seperti *Balanced Scorecard* dan *Activity-Based Costing*, organisasi dapat memantau keberhasilan implementasi strategi dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, dan inovasi (Kaplan & Atkinson, 2022).

### **C. Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan cabang ilmu yang berfokus pada penyediaan informasi untuk mendukung proses manajerial, termasuk perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja dalam organisasi. Ruang lingkup akuntansi manajemen mencakup berbagai aspek yang dirancang untuk membantu manajer mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam era bisnis modern, ruang lingkup akuntansi manajemen semakin luas dengan melibatkan teknologi, analitik data, dan pendekatan keberlanjutan (Drury, 2023; Kaplan & Atkinson, 2022).

#### **1. Perencanaan dan Penganggaran**

Perencanaan adalah salah satu fungsi utama akuntansi manajemen. Dalam konteks ini, akuntansi manajemen menyediakan data historis dan proyeksi yang diperlukan untuk menyusun rencana strategis, operasional, dan anggaran. Informasi seperti biaya produksi, margin laba, dan analisis permintaan pasar digunakan untuk merumuskan tujuan organisasi yang realistis.

Proses ini mencakup pembuatan anggaran tahunan, proyeksi pendapatan, dan rencana investasi jangka panjang (Horngren et al., 2023). Dengan adanya sistem akuntansi manajemen yang baik, manajer

dapat mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dan menentukan prioritas kegiatan untuk mencapai efisiensi optimal.

## 2. Pengendalian dan Pengawasan Operasional

Ruang lingkup akuntansi manajemen juga mencakup pengendalian dan pengawasan operasional. Informasi yang disajikan memungkinkan manajer untuk membandingkan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan alat seperti analisis varian (*variance analysis*), manajer dapat mengidentifikasi penyimpangan antara anggaran dan hasil aktual.

Pengendalian ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan tetapi juga mencakup efisiensi proses, penggunaan sumber daya, dan kualitas produk atau layanan (Drury, 2023). Sistem pelaporan yang disediakan akuntansi manajemen membantu memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja sesuai rencana strategis yang telah ditetapkan.

## 3. Pengambilan Keputusan

Akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, informasi yang relevan, seperti biaya diferensial, pendapatan marjinal, dan analisis break-even, digunakan untuk menentukan strategi terbaik. Misalnya, manajer dapat memutuskan apakah akan melanjutkan proyek tertentu, melakukan diversifikasi produk, atau menutup lini produksi yang tidak menguntungkan (Kaplan & Atkinson, 2022). Selain itu, akuntansi manajemen juga digunakan dalam analisis *make or buy*, yaitu menentukan apakah suatu produk harus diproduksi sendiri atau dibeli dari pihak ketiga.

## 4. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja adalah aspek lain dari ruang lingkup akuntansi manajemen. Dalam hal ini, akuntansi manajemen menyediakan metrik yang relevan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan operasionalnya. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah *Balanced Scorecard*, yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Cokins, 2023).

Evaluasi kinerja ini tidak hanya penting untuk organisasi secara keseluruhan tetapi juga untuk individu dan tim. Dengan adanya pengukuran kinerja yang tepat, manajer dapat memberikan penghargaan atau mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

#### 5. Manajemen Biaya dan Efisiensi Operasional

Manajemen biaya adalah inti dari akuntansi manajemen. Informasi biaya digunakan untuk menghitung harga pokok produksi, menentukan harga jual, dan menganalisis profitabilitas. Pendekatan seperti *Activity-Based Costing (ABC)* digunakan untuk mengalokasikan biaya secara lebih akurat ke produk atau layanan tertentu berdasarkan aktivitas yang mendukungnya (Horngren et al., 2023). Dalam konteks efisiensi operasional, akuntansi manajemen membantu mengidentifikasi area di mana organisasi dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

#### 6. Analisis Keberlanjutan dan Strategi Jangka Panjang

Dalam era kontemporer, ruang lingkup akuntansi manajemen telah berkembang mencakup analisis keberlanjutan dan strategi jangka panjang. Organisasi semakin sadar akan pentingnya mempertimbangkan dampak lingkungan dan sosial dalam pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen modern mencakup pengukuran kinerja keberlanjutan, seperti jejak karbon, efisiensi energi, dan pengelolaan limbah. Selain itu, akuntansi manajemen juga digunakan untuk merancang strategi inovatif yang mendukung keberlanjutan jangka panjang (Kaplan & Atkinson, 2022).

#### 7. Integrasi Teknologi dan Analitik Data

Seiring dengan perkembangan teknologi, ruang lingkup akuntansi manajemen kini mencakup penggunaan analitik data dan teknologi canggih. Sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)* memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara real-time, yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Selain itu, teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan *big data analytics*

digunakan untuk memprediksi tren pasar, menganalisis risiko, dan mengidentifikasi peluang baru (Cokins, 2023).

#### **D. Pentingnya Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, pengambilan keputusan yang cepat dan akurat menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Akuntansi manajemen, sebagai sistem informasi internal, memainkan peran strategis dalam mendukung proses ini. Dengan menyediakan data keuangan dan non-keuangan yang relevan, akuntansi manajemen membantu manajer menganalisis situasi, mengevaluasi alternatif, dan memilih solusi terbaik yang sejalan dengan tujuan organisasi (Horngren et al., 2023).

Akuntansi manajemen menyediakan data yang relevan dan spesifik sesuai dengan kebutuhan keputusan tertentu. Informasi ini dapat berupa biaya produksi, margin keuntungan, atau analisis risiko, yang dirancang untuk membantu manajer memahami dampak keuangan dari setiap alternatif keputusan (Drury, 2023). Misalnya, dalam keputusan apakah akan meluncurkan produk baru, akuntansi manajemen dapat menyediakan proyeksi biaya, estimasi pendapatan, dan analisis titik impas untuk menentukan kelayakan finansial proyek tersebut.

Proses perencanaan strategis memerlukan data yang akurat untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan langkah-langkah untuk mencapainya. Akuntansi manajemen membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman, menganalisis kekuatan internal, serta memformulasikan strategi yang optimal. Sebagai contoh, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sering menggunakan data akuntansi manajemen untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan di pasar (Kaplan & Atkinson, 2022).

Akuntansi manajemen berperan dalam pengendalian operasional melalui penyusunan anggaran, analisis varians, dan laporan kinerja. Dengan membandingkan hasil aktual dengan target, manajer dapat mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif untuk mengembalikan operasi ke jalur yang direncanakan.

Akuntansi manajemen juga mendukung keputusan jangka pendek, seperti penetapan harga, pengendalian biaya, dan analisis make-or-buy. Dalam situasi ini, informasi seperti biaya tetap dan biaya variabel menjadi dasar bagi manajer untuk memilih alternatif yang paling ekonomis (Horngren et al., 2023).

Dengan menganalisis proses kerja dan mengidentifikasi pemborosan, akuntansi manajemen membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Metode seperti *Activity-Based Costing (ABC)* digunakan untuk mengalokasikan biaya secara lebih akurat, sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang lebih baik terkait alokasi sumber daya (Cokins, 2023).

## Konsep Biaya dan Pengklasifikasiannya

**D**alam dunia bisnis, pengertian biaya mengacu pada sejumlah pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjalankan operasionalnya. Mari ketahui lebih dalam mengenai fungsi, klasifikasi, dan jenis biaya yang perlu Anda pahami!

Untuk memastikan kelancaran operasional, setiap perusahaan secara rutin mengeluarkan dana untuk berbagai keperluan, yang dikenal sebagai biaya. Sebelum terjun dalam dunia bisnis, pemahaman akan konsep biaya merupakan hal yang penting. Simaklah informasi lengkap mengenai pengertian biaya, fungsi, klasifikasi, dan jenisnya berikut ini.

### **A. Biaya**

#### **1. Konsep Biaya**

Dalam pemenuhan keinginan, manusia selalu disertai oleh pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Begitupun pula dengan perusahaan yang dalam kegiatan utamanya untuk menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh manusia dari adanya pengorbanan faktor – faktor produksi. Nilai dari pengorbanan yang dilakukan inilah yang dinamakan dengan biaya. Oleh karena itu, semua biaya yang berhubungan dengan suatu proses produksi harus

dipertimbangkan dan diuraikan dalam perencanaan penetapan harga jual suatu produk.

Menurut Kautsar Riza Salman (2016) menjelaskan bahwa: “Biaya didefinisikan sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat”. Adapun definisi biaya secara operasional adalah beraneka ragam dan penggunaannya sesuai dengan tujuan yang kita inginkan, seperti biaya langsung (*direct cost*), biaya tidak langsung (*indirect cost*), biaya utama (*prime cost*), biaya konversi (*conversion cost*), biaya tetap (*fixed cost*), biaya variabel (*variable cost*), biaya produk (*product cost*), biaya periode (*period cost*), biaya aktual (*actual cost*), biaya bersama (*joint cost*), biaya tertanam (*sunk cost*). Dalam aktivitas perencanaan dan pengambilan, beragam istilah biaya diperkenalkan dan dianalisis seperti biaya relevan (*relevant cost*), biaya diferensial (*differential cost*) biaya penggantian (*replacement cost*), dan biaya kesempatan (*opportunity cost*).

## 2. Obyek Biaya

Menurut Carter (2009) dalam buku Kautsar Riza Salman mendefinisikan objek biaya sebagai suatu item atau aktivitas yang biayanya diakumulasi dan diukur. Adapun Horndren (2005) menjelaskan objek biaya untuk menunjukkan sesuatu yang biayanya ingin diukur. Dalam berbagai konsep akuntansi objek biaya juga dikenal sebagai tujuan biaya. Contoh dari objek biaya adalah produk, departemen, pesanan, aktivitas, divisi, proyek, dan masih banyak lagi contoh lainnya. Untuk dapat mengukur kinerja dengan tepat, pihak manajemen arus mampu memilih objek biaya yang sesuai. Misalnya untuk mengukur efisiensi kerja dari suatu departemen, maka manajemen akan memilih objek biaya departemen.

Oleh karena objek biaya sebagai tempat akhir berkumpulnya biaya maka objek biaya berguna untuk menentukan biaya produk (*product cost*), pengambilan keputusan (*decision making*), dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Pengukuran biaya tergantung pada pengukuran (*traceability*) biaya dari *cost object*. Penelusuran biaya dari objek biaya bervariasi menurut tingkatnya. Cara yang lebih banyak digunakan adalah menggolongkan biaya ke dalam biaya langsung dan

biaya tidak langsung. Penjelasan tentang biaya langsung dan tidak langsung akan di bahas pada klasifikasi biaya dibawah ini.

## **B. Fungsi Biaya**

Keberadaan biaya sangat penting dalam suatu proses produksi atau lainnya. Oleh karena itu, terdapat beberapa fungsi biaya adalah berikut ini.

### **a. Menjamin Lancarnya Kegiatan Operasional**

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

### **b. Sebagai Dasar Perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP)**

Fungsi lain dari biaya adalah untuk menghitung harga pokok penjualan (HPP). Sebelum produk dipasarkan dalam masyarakat, 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.

### **c. Tolak Ukur Penentuan Margin Profit**

Indikator penetapan margin laba dapat Anda ketahui dari biaya. Dengan adanya rincian biaya jelas, maka 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.

### **d. Pedoman Perencanaan Pengeluaran Berikutnya**

Terakhir, fungsi biaya adalah dijadikan pedoman dalam merencanakan pengeluaran berikutnya. Biaya dari hasil produksi pertama akan membantu perusahaan dalam merencanakan keuangan periode selanjutnya. Agar seluruh aspek tidak mengalami kerugian.

## **C. Klasifikasi Biaya**

Dalam melakukan pencatatan serta analisis terlebih dahulu kita harus menggolongkan biaya. Penggolongan tersebut harus selalu

diperhatikan menurut tujuan keperluan digunakannya informasi tersebut, karena biaya digolongkan dengan berbagai macam cara, umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan pengolongan tersebut. Menurut Kautsar Riza Salman (2016) menjelaskan bahwa: “Klasifikasi biaya yang tepat merupakan hakekat bagi manajemen untuk mengumpulkan dan menggunakan informasinya dengan cara seefektif mungkin dan biaya harus diklasifikasi berdasarkan cara tertentu”, yaitu sebagai berikut:

### **1. Biaya dalam Hubungannya dengan Produk**

Biaya yang erat kaitannya dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Biaya yang terjadi dapat dengan mudah ditelusuri ke suatu produk dan ada yang sulit ditelusuri ke suatu produk. Berdasarkan hubungannya dengan produk, biaya dapat diklasifikasikan ke dalam biaya langsung dan biaya tidak langsung.

#### **a. Biaya langsung**

Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung pada produk. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya bahan baku, biaya gaji bagian produksi, dan biaya langsung lainnya.

#### **b. Biaya tidak langsung**

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya sewa, biaya penyusutan atau depresiasi, biaya administrasi, dan biaya tidak langsung lainnya.

### **2. Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Kegiatan**

Volume kegiatan perusahaan dapat berubah – ubah menyesuaikan dengan permintaan pasar dan kemampuan perusahaan. Perubahan volume kegiatan ini dapat mempengaruhi biaya yang terjadi. Berdasarkan hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat dikelompokkan menjadi biaya variabel, biaya tetap, dan biaya semivariabel.

#### **a. Biaya variabel**

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah secara proposional sesuai dengan volume kegiatan atau produksi dan jumlah biaya per unitnya tidak mengalami perubahan. Contoh

dari jenis biaya ini adalah biaya bahan baku, biaya pekerja langsung, biaya bahan bakar, dan biaya *overhead* variabel lainnya.

b. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak berubah walaupun terjadi perubahan volume kegiatan atau produksi dan jumlah biaya per unitnya. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya sewa, biaya asuransi, biaya depresiasi, biaya pelatihan karyawan, dan biaya *overhead* tetap lainnya.

c. Biaya semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang jumlahnya terpengaruh oleh volume kegiatan atau produksi perusahaan tetapi dengan perubahan biaya yang tidak proposional. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya listrik, biaya telepon, dan biaya air.

### 3. Biaya dalam Hubungannya dengan Fungsi Produksi

Biaya produksi terkait dengan salah satu fungsi pokok perusahaan yaitu fungsi produksi. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya pekerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

a. Biaya bahan baku

Biaya bahan baku adalah besarnya penggunaan bahan baku yang dimasukkan ke dalam proses produksi untuk menghasilkan produk jadi. Contoh : benang dalam perusahaan pertenunan, yaitu mengubah benang menjadi kain tenun; kertas dalam perusahaan yang memproduksi buku; kayu dalam perusahaan mebel; dan lain –lain.

b. Biaya pekerja langsung

Biaya pekerja langsung adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terkait langsung dengan proses produksi untuk menghasilkan produk jadi. Contoh biaya pekerja langsung adalah biaya gaji bagian pemotong kain dalam perusahaan pakaian, gaji bagian persiapan dan bagian pertenunan dalam perusahaan pertenunan, dan gaji bagian produksi lainnya.

c. Biaya *overhead* pabrik

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan selain biaya bahan baku dan biaya pekerja langsung.

Contoh Biaya *overhead* pabrik adalah biaya bahan pembantu atau penolong, biaya pekerja langsung, biaya penyusutan aktiva pabrik, biaya sewa gedung pabrik, dan biaya *overhead* lainnya.

#### **4. Biaya dalam Hubungannya dengan Fungsi Pokok Perusahaan**

Fungsi pokok perusahaan terdiri dari fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Berdasarkan fungsi pokok perusahaan tersebut, biaya dapat diklasifikasikan menjadi :

##### **a. Biaya produksi**

Biaya produksi adalah biaya – biaya yang timbul untuk memproduksi bahan baku menjadi produk jadi, terdiri dari : biaya bahan baku, biaya pekerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

##### **b. Biaya administrasi dan umum**

Biaya administrasi dan umum adalah biaya – biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan, dan mengendalikan perusahaan untuk memproduksi produk jadi. Contoh dari jenis biaya ini adalah biaya gaji bagian administrasi dan umum, biaya fotokopi, biaya perjalanan dinas, biaya sewa gedung kantor, dan biaya administrasi dan umum lain – lain.

##### **c. Biaya pemasaran**

Biaya pemasaran adalah biaya – biaya yang terjadi dalam rangka memasarkan produk atau jasa kepada konsumen. Contoh biaya pemasaran meliputi biaya iklan, biaya gaji bagian pemasaran, komisi penjualan, biaya kerugian piutang, dan biaya pemasaran lainnya.

Menurut V. Wiratna Sujarweni (2015) biaya yang terjadi di perusahaan perlu di telusuri berasal dari mana saja biaya tersebut. Angka-angka yang disebut sebagai biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

#### **1. Berdasarkan Pengelompokan biaya**

##### **a. Biaya pabrikase / pabrik /manufaktur**

1) Bahan baku adalah biaya bahan yang dikeluarkan untuk memberi bahan baku utama yang dipakai untuk

- memproduksi barang.
- 2) Tenaga kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja utama yang langsung berhubungan dengan produk yang diproduksi dari bahan baku mentah menjadi barang jadi.
  - 3) Biaya *overhead* pabrik adalah biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi barang.

Selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik yang terdiri dari:

- 1) Bahan tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu produk, namun pemakaiannya sedikit.
  - 2) Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang dikeluarkan untuk membayaaar gaji tenaga kerja namun tenaga kerja tersebut secara tidak langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi.
  - 3) Biaya tidak langsung lainnya adalah biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi barang yang secara tidak langsung berkaitan dengan produksi barangnya.
- b. Biaya komersial
- Biaya komersial terdiri dari 2 yaitu:
- 1) Biaya pemasaran adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan melaksanakan kegiatan pemasaran atau promosi produk.
  - 2) Biaya administrasi adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan produksi dan pemasaran produk.

## 2. Berdasarkan Perilaku biaya

Klasifikasi biaya berdasarkan perilaku biaya dibagi menjadi 4 yaitu:

- a. Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah, namun perubahannya sebanding dengan perubahan volume produksi/penjualan.
- b. Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah jumlahnya walaupun jumlah yang diproduksi/dijual berubah dalam kapasitas normal.

- c. Biaya semi variabel adalah biaya yang jumlahnya ada yang berubah-ubah sesuai dengan perubahan kuantitas dan ada tarif tetapnya.
- d. Biaya bertingkat adalah biaya yang dikeluarkan sifatnya tetap harus dikeluarkan dalam suatu rentang produksi.

### 3. Berdasarkan Pengambilan Keputusan

Klasifikasi biaya berdasarkan pengambilan keputusan dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. Biaya relevan adalah biaya yang harus direncanakan terlebih dahulu karena biaya ini akan mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan masa mendatang.
- b. Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak berbeda diantara alternative tindakan yang sudah ada. biaya ini tidak akan mempengaruhi keputusan dan akan tetap sama jumlahnya tanpa memperhatikan alternative yang dipilih. oleh karena itu biaya tidak relevan tidak harus dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan. biaya yang tidak perlu diperhitungkan karena tidak mempengaruhi pengambilan keputusan.

### 4. Berdasarkan Sesuatu yang Dibiayai

Klasifikasi biaya sesuai dengan sesuatu yang dibiayai dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang manfaatnya langsung dapat diidentifikasi pada produk yang dibuat. Biaya produksi langsung terdiri atas biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada produk yang dibuat. Biaya produksi tidak langsung adalah biaya *overhead*.

### 5. Biaya Kesempatan (*Opportunity Cost*)

Manfaat yang akan diperoleh jika salah satu alternatif dipilih dari beberapa alternatif yang ada. atau dengan kata lain pendapatan yang tidak jadi diperoleh karena telah memilih salah satu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia. untuk mengambil keputusan

memilih salah satu alternatif seharusnya mempertimbangkan biaya dan pendapatan yang akan muncul.

Biaya dapat diklasifikasikan dari berbagai aspek, menurut Slamet Sugiri Sodikin (2015) bahwa biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

### **1. Klasifikasi biaya berdasar fungsi perusahaan**

Untuk menjalankan usaha dengan baik, perusahaan membagi-bagi kegiatan berdasarkan fungsi-fungsi pokok. Pada perusahaan manufaktur, misalnya, kegiatan dibagi ke dalam fungsi produksi dan fungsi nonproduksi. Fungsi produksi bertugas dan bertanggung jawab untuk memproduksi barang yang berkualitas tertentu. Sedangkan fungsi nonproduksi, yang juga disebut fungsi komersial, terdiri atas fungsi administrasi dan fungsi pemasaran. Fungsi administrasi melakukan kegiatan-kegiatan akuntansi, personalia, penggajian, dan lain sebagainya. Fungsi pemasaran bertugas melakukan kegiatan dalam rangka memasarkan hasil produksi, melakukan promosi penjualan, melakukan penjualan barang, dan menentukan saluran distribusi.

### **2. Klasifikasi biaya berdasar periode penandingan**

Akuntansi (keuangan) menggunakan konsep proper matching cost against revenues. Agar konsep penandingan biaya terhadap pendapatan diterapkan wajar, maka perlu pembagian biaya menjadi biaya produk (*product cost*) dan biaya perioda (*period cost*). Biaya produk adalah biaya untuk memperoleh atau membuat barang/produk. Biaya perioda adalah biaya yang diidentifikasi dengan interval waktu tertentu karena tidak diperlukan untuk memperoleh barang/produk yang akan dijual.

### **3. Klasifikasi biaya berdasar dapat ditelusurinya objek biaya**

Objek biaya adalah apa pun yang menjadi sasaran biaya. Objek biaya dapat berupa produk, departemen, atau kegiatan. Untuk penilaian persediaan dalam perusahaan manufaktur, misalnya, objek biayanya adalah produk selesai atau produk yang sedang diproses. Akuntansi manajemen menggunakan beberapa objek biaya dengan pemilihan spesifik, bergantung pada sifat bisnis dan kehendak

manajemen. Jika objek biayanya adalah produk, maka dikenal biaya langsung produk dan biaya taklangsung produk. Jika objek biayanya adalah departemen maka dikenal biaya langsung departemen dan biaya taklangsung departemen.

#### **4. Klasifikasi biaya berdasar perubahan volume kegiatan**

Ditinjau dari hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat dibagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya tetap, tidak berubah untuk suatu periode tertentu. Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya bervariasi secara proporsional dengan variasi volume kegiatan, tetapi jumlah per unitnya tetap.

#### **5. Klasifikasi biaya berdasar kemampuan manajer untuk mengendalikannya**

Dipandang dari sudut dapat atau tidaknya biaya dikendalikan oleh seorang manajer, biaya digolongkan menjadi biaya terkenali (*controllable cost*) dan biaya terkendali (*uncontrollable cost*). Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu. Biaya takterkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu pada periode tertentu.

#### **6. Klasifikasi biaya berdasar pengambilan keputusan**

Klasifikasi lain yang penting adalah pembedaan ke dalam biaya relevan (*relevant cost*) dan biaya tak relevan (*irrelevant cost*), biaya terhindarkan (*avoidable cost*) dan biaya takterhindarkan (*unavoidable cost*). Biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa mendatang dan berbeda diantara pelbagai alternatif keputusan. Biaya takrelevan adalah biaya yang tidak memenuhi salah satu atau kedua-duanya dari kriteria biaya relevan. Biaya terhindarkan adalah biaya yang dapat dihindarkan jika satu alternatif keputusan diambil. Biaya takterhindarkan seperti biaya penyusutan yang terjadi.

## 7. Klasifikasi biaya berdasar dampak keputusan terhadap kas keluar

Klasifikasi biaya yang lebih spesifik lagi adalah *sunk cost* dan *out of pocket cost*. *sunk cost* adalah biaya yang telah dikeluarkan dan yang tidak dapat diubah oleh keputusan sekarang atau masa yang akan datang. *out of pocket cost* adalah biaya yang membutuhkan pengeluaran kas di masa mendatang akibat keputusan sekarang atau keputusan yang akan datang.

## 8. Klasifikasi lain

Biaya kesempatan (*opportunity cost*) adalah manfaat potensial yang hilang atau dikorbankan karena dipilihnya satu alternatif keputusan tertentu.

Menurut Slamet Sugiri Sodikin (2015) menjelaskan bahwa, biaya dapat diklasifikasi dari pelbagai aspek sehingga dapat dijumpai perbedaan antara biaya produksi, biaya pemasaran/penjualan, dan biaya administrasi dan umum, antara biaya produk dan biaya perioda; antara biaya langsung dan biaya tak langsung; antara biaya tetap dan biaya variabel; antara biaya terkedali dan biaya takterkendali; antara biaya relevan dan biaya takrelevan; antara *sunk cost* dan *out-of-pocket cost*.

Menurut Mulyadi (2014) Biaya dapat digolongkan sebagai berikut :

### a. Objek pengeluaran

Penggolongan ini merupakan penggolongan yang paling sederhana, yaitu berdasarkan penjelasan singkat mengenai suatu objek pengeluaran, misalnya pengeluaran yang berhubungan dengan telepon disebut “biaya telepon”.

### b. Fungsi pokok dalam perusahaan

Biaya dapat digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu:

- 1) Biaya produksi, yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi, atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.
- 2) Biaya pemasaran, adalah biaya-biaya yang terjadi untuk

melakukan kegiatan pemasaran produk, contohnya biaya iklan, promosi, dan lain sebagainya.

- 3) Biaya administrasi dan umum, yaitu biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi dan pemasaran produk, contohnya gaji bagian akuntansi, gaji bagian personalia dan lain-lain.

**c. Hubungan biaya dengan sesuatu yang di biayai** , ada dua golongan, yaitu:

- 1) Biaya langsung (*direct cost*), merupakan biaya yang terjadi dimana penyebab satu-satunya adalah karena ada sesuatu yang harus di biayai. Dalam kaitannya dengan produk, biaya langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- 2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*) biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai, dalam hubungannya dengan produk, biaya tidak langsung dikenal dengan biaya *overhead* pabrik.

**d. Prilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan** Biaya dibagi menjadi empat, yaitu:

- 1) Biaya tetap (*fixed cost*) biaya yang jumlahnya tetap tidak dipengaruhi kegiatan volume kegiatan atau aktivitas sampai tingkat kegiatan tertentu, contohnya gaji direktur produksi.
- 2) Biaya variabel (*variable cost*) biaya yang jumlah totalnya berubah secara sebanding perubahan volume kegiatan atau aktivitas, contoh: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Biaya semi variabel, biaya yang jumlah totalnya berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh : biaya listrik yang digunakan.
- 4) Biaya semi fixed, biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah nilai yang konstan pada pada volume produksi tertentu.

#### e. Jangka waktu manfaatnya

Biaya dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Pengeluaran modal (*capital expenditure*), yaitu pengeluaran yang akan memberikan manfaat/benefit pada periode akuntansi atau pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada periode akuntansi yang akan datang.
2. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), pengeluaran yang akan memberikan manfaat hanya pada periode akuntansi dimana pengeluaran itu terjadi.

Menurut Mulyadi (2014) menjelaskan bahwa dalam akuntansi biaya, biaya digolongkan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut, karena dalam akuntansi biaya dikenal konsep “*different cost for different purposes*”.

#### D. Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2015) biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk. Unsur-unsur biaya produksi dalam laporan harga pokok produksi biasanya terbagi ke dalam tiga golongan yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

##### a. Biaya bahan baku

Menurut Mulyadi (2015) “biaya bahan baku merupakan bahan yang membentuk bagian menyeluruh produk jadi”. Pengertian lain yang dinyatakan oleh Mursyidi (2010) “tentang biaya bahan langsung adalah biaya produksi yang terdiri dari biaya langsung (*direct materials*) dan biaya tenaga kerja langsung (*direct labour*)”.

Menurut Mulyadi (2015) perlakuan terhadap biaya angkutan dapat dibebankan sebagai berikut :

- 1) Biaya angkutan diperlukan sebagai tambahan harga pokok bahan baku yang dibeli.
- 2) Biaya angkutan tidak diperlakukan sebagai tambahan harga pokok yang dibeli, namun diperlakukan sebagai unsur biaya *overhead* pabrik.

## b. Biaya tenaga kerja langsung

Menurut Mulyadi (2015) “biaya tenaga kerja merupakan salah satu biaya konversi, disamping biaya *overhead* pabrik, yang merupakan salah satu biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk”.

## c. Biaya *overhead* pabrik

Menurut Mulyadi (2015) “secara sederhana dapat dinyatakan bahwa biaya *overhead* pabrik mencakup semua biaya pabrikasi kecuali yang dicatat sebagai biaya langsung, yaitu bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung”.

Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut sifatnya Mulyadi (2015);

“Dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan, biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya-biaya produksi yang termasuk biaya *overhead* pabrik di kelompokkan menjadi beberapa golongan berikut ini:

### a) Biaya bahan penolong.

Bahan penolong adalah bahan yang tidak menjadi bagian produk jadi atau bahan yang meskipun menjadi bagian produk jadi tetapi nilainya relatif kecil bila dibandingkan dengan harga pokok produksi tersebut.

### b) Biaya reparasi dan pemeliharaan.

Biaya reparasi dan pemeliharaan berupa biaya suku cadang (*spareparts*), biaya bahan habis pakai (*factory supplies*) dan harga perolehan jasa dari pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan emplasemen, perusahaan, bangunan pabrik, mesin-mesin dan ekuipmen, kendaraan, perkakas laboratorium, dan aktiva tetap lain yang digunakan untuk keperluan pabrik.

c) Biaya tenaga kerja tidak langsung.

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pabrik yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk atau pesanan tertentu.

d) Biaya yang timbul sebagai akibat pemeliharaan terhadap aktiva tetap.

Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antarlain adalah biaya-biaya depresiasi emplasmen pabrik, bangunan pabrik, mesin dan ekuipmen, perkakas laboratorium, alat kerja, dan aktiva tetap lain yang digunakan pabrik.

e) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu.

Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu. Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya asuransi gedung dan emplasemen, asuransi mesin ekuipmen, asuransi kendaraan, asuransi kecelakaan karyawan, dan biaya amortisasi kerugian *trial-run*.

f) Biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai.

Biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai. Biaya *overhead* pabrik yang termasuk kedalam kelompok ini antara lain adalah biaya reparasi diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik PLN dan sebagainya.



## Sistem Pengendalian Biaya

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, pengelolaan biaya menjadi kunci utama untuk menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan suatu organisasi. Biaya, sebagai elemen penting dalam aktivitas operasional, memiliki peran signifikan dalam menentukan profitabilitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan. Pengelolaan biaya yang efektif tidak hanya membantu organisasi mengontrol pengeluaran, tetapi juga memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis. Ketika biaya tidak dikelola dengan baik, potensi kerugian, pemborosan sumber daya, dan ketidakstabilan finansial dapat menjadi ancaman serius. Dengan memahami dan mengendalikan biaya, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, meningkatkan efisiensi operasional, dan memaksimalkan nilai yang diberikan kepada pelanggan. Pengelolaan biaya bukan lagi sekadar kebutuhan operasional, melainkan menjadi alat strategis menghadapi tantangan pasar dan meraih keberhasilan jangka panjang. Sebuah perusahaan yang mampu mengelola biayanya dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang sulit disaingi. Oleh karena itu, pengendalian biaya sangat penting dalam menunjang keberhasilan tujuan organisasi.

## **A. Definisi Sistem Pengendalian Biaya**

Untuk memahami apa itu system penegndalian biaya, maka alangkah baiknya kita pahami terlebih dahulu penegrtrian dari masing-masing kata yang menyusunnya. **Sistem** adalah sekumpulan elemen atau komponen yang saling terkait dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Komponen dalam sebuah sistem dapat berupa manusia, mesin, perangkat lunak, metode, data, atau elemen lainnya, tergantung pada jenis sistem itu sendiri. **Pengendalian** adalah proses untuk memastikan bahwa kegiatan atau aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana, standar, atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi atau manajemen, pengendalian bertujuan untuk mengidentifikasi penyimpangan, mengevaluasi penyebabnya, dan mengambil tindakan korektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. **Biaya** merupakan pengorbanan sumber daya ekonomi, baik dalam bentuk uang, waktu, tenaga, atau barang yang dilakukan untuk mencapai tujuan atau memperoleh manfaat tertentu. Dalam konteks ekonomi dan bisnis, biaya sering merujuk pada nilai yang dikeluarkan untuk memperoleh barang, jasa, atau menjalankan suatu aktivitas.

Berdasarkan ketiga pengertian kata diatas, maka dapat kita simpulkan bahwa Sistem pengendalian biaya adalah suatu proses terintegrasi yang dirancang untuk mengatur, mengelola dan mengontrol biaya dalam suatu organisasi agar tetap sesuai dengan anggaran atau target yang telah ditetapkan. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi pemborosan, dan memastikan penggunaan sumber daya yang optimal.

## **B. Komponen Utama Sistem Pengendalian Biaya**

### **1. Perencanaan Biaya**

Perencanaan biaya adalah proses sistematis untuk memperkirakan, menyusun, dan mengelola anggaran atau biaya yang dibutuhkan untuk mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan proyek tertentu. Perencanaan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan yang tersedia digunakan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan prioritas. Dalam membuat perencanaan biaya, perlu melibatkan

penentuan anggaran dan target biaya berdasarkan tujuan organisasi. Langkah ini mencakup:

**a) Mengidentifikasi kebutuhan biaya.**

Pada tahapan ini, penting bagi organisasi mengidentifikasi jenis biaya yang akan terjadi dalam suatu aktivitas tertentu, sekaligus mengestimasi besaran biaya yang mungkin akan terjadi. Proses ini membutuhkan pengetahuan dan pengalaman berdasarkan peristiwa masa lalu. Seorang estimator biaya harus mampu mengestimasi biaya apa yang akan terjadi dan besarnya yang harus dikeluarkan.

**b) Menyusun anggaran untuk setiap departemen atau proyek.**

Departemen atau proyek adalah bagian atau unit yang ada di organisasi yang dianggap sebagai *cost center* dan diidentifikasi sebagai unit penghasil biaya. Melalui departemen atau proyek ini, biaya dapat diukur perdepartemen atau perproyek yang terjadi. Semua terkait departemen yang memunculkan biaya harus diketahui, diukur dan diakumulasi yang pada akhirnya harus dilaporkan.

**c) Menentukan standar biaya (*standard costing*).**

**Biaya standar** adalah taksiran atau perkiraan biaya yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memproduksi suatu produk atau menyediakan layanan tertentu dalam kondisi yang dianggap normal. Biaya ini sering digunakan sebagai acuan atau patokan untuk membandingkan biaya aktual dengan biaya yang direncanakan, sehingga membantu dalam pengendalian biaya dan evaluasi kinerja

## 2. Pelaksanaan Biaya

Pada tahap ini, anggaran yang telah direncanakan dijalankan. Penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

## 3. Pengawasan Biaya

Melibatkan pengumpulan data aktual terkait pengeluaran dan membandingkannya dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan. Pengawasan mencakup:

**a) Pemantauan pengeluaran.**

- b) Identifikasi penyimpangan (variansi biaya).
- c) Analisis penyebab penyimpangan.

#### 4. Evaluasi dan Tindakan Korektif

Hasil pengawasan digunakan untuk mengevaluasi kinerja biaya. Jika terdapat penyimpangan, langkah-langkah korektif dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

### C. Tujuan Pengendalian Biaya

Tujuan pengendalian biaya adalah untuk memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh suatu organisasi atau individu sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Melalui pengendalian biaya, diharapkan mampu memberikan keuntungan yang lebih maksimal bagi perusahaan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pengendalian biaya, yaitu:

- 1) **Mengurangi pemborosan**, memastikan sumber daya digunakan secara efisien untuk menghindari pemborosan atau pengeluaran yang tidak diperlukan.
- 2) **Meningkatkan Efisiensi**, memastikan semua aktivitas dilakukan dengan cara yang paling hemat biaya.
- 3) **Memaksimalkan Keuntungan**, Dengan mengelola biaya secara efektif, organisasi dapat meningkatkan margin keuntungan.
- 4) **Memastikan Kepatuhan Anggaran**, Mengontrol agar pengeluaran tetap sesuai dengan anggaran yang telah disusun.
- 5) **Mengidentifikasi Penyimpangan**, Mendeteksi dan menganalisis perbedaan antara biaya aktual dan biaya standar.
- 6) **Memantau Kinerja Keuangan**, Membantu manajemen dalam melacak dan mengevaluasi kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan
- 7) **Membantu Perencanaan Keuangan**, Memberikan data yang akurat untuk perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan strategis.
- 8) **Mengendalikan Risiko Keuangan**, Mengidentifikasi area di mana potensi pemborosan atau pembengkakan biaya dapat terjadi, sehingga tindakan pencegahan dapat diambil.

- 9) **Memastikan Kepatuhan**, Memastikan bahwa pengeluaran sesuai dengan kebijakan internal dan regulasi eksternal yang berlaku.
- 10) **Mendukung Pengambilan Keputusan**, Memberikan data keuangan yang relevan untuk perencanaan strategis dan operasional.

#### **D. Metode dalam Sistem Pengendalian Biaya**

Ada beberapa metode dalam sistem pengendalian biaya yang digunakan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas pengelolaan biaya. Efisiensi memungkinkan terjadinya penghematan biaya, hal ini dilakukan karena perusahaan berusaha untuk melakukan penghematan biaya atau dengan kata lain menghilangkan pemborosan. Efektivitas memungkinkan perusahaan melakukan penghematan biaya, dimana perusahaan berusaha dalam setiap biaya yang dikeluarkan memungkinkan lebih dari satu pekerjaan dapat dilakukan. Setiap metode pengendalian biaya memiliki keunggulan dalam setiap penerapan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kombinasi metode dapat memberikan hasil yang lebih optimal dalam pengendalian biaya. Berikut adalah metode utama yang sering digunakan:

##### **1) Anggaran (*Budgeting*)**

Metode ini melibatkan pembuatan anggaran yang menjadi panduan dalam pengeluaran dan penerimaan. Jadi, setiap biaya yang akan dikeluarkan sudah ditentukan item-itemnya dan masing-masing item dari pos biaya ditentukan seberapa besar biaya yang akan dibutuhkan. Anggaran dibuat berdasarkan tujuan dan kebutuhan organisasi. **Keunggulan:** Memberikan tolok ukur kinerja dan membantu memantau penyimpangan biaya. **Contoh:** Anggaran untuk produksi, pemasaran, atau pengembangan produk.

##### **2) Analisis Varians**

Analisis varian akan membantu perusahaan dalam membandingkan jumlah biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan. Perbandingan ini akan mampu mengidentifikasi perbedaan (varians) biaya dari kedua komponen tersebut dan menganalisis penyebab perbedaannya. **Keunggulan:** Membantu menemukan area yang

membutuhkan perhatian atau perbaikan. **Contoh:** Varians biaya bahan baku atau tenaga kerja.

### 3) Standar Biaya (*Standard Costing*)

Biaya standar dibuat berdasarkan estimasi yang paling memungkinkan dari setiap aktivitas yang memicu terjadinya biaya. Penggunaan biaya standar untuk setiap unit produksi atau aktivitas dapat memungkinkan perusahaan dalam melakukan monitoring yang sesuai dengan anggaran. Biaya ini dibandingkan dengan biaya aktual sebagai dasar untuk mengukur efisiensi biaya. **Keunggulan:** Memberikan target yang jelas untuk manajemen. **Contoh:** Biaya standar untuk memproduksi satu unit barang.

### 4) Pengendalian Biaya Berbasis Aktivitas (*Activity-Based Costing - ABC*)

Mengidentifikasi aktivitas utama yang menyebabkan biaya dan mengalokasikan biaya tersebut berdasarkan aktivitas. **Keunggulan:** Memberikan pemahaman lebih rinci tentang biaya yang terkait dengan setiap aktivitas. **Contoh:** Biaya pemasaran dialokasikan berdasarkan jumlah kampanye yang dilakukan.

### 5) Analisis *Break-Even* (*Break-Even Analysis*)

Menganalisis titik impas, yaitu mengukur seberapa besar total pendapatan sama dengan total biaya. Ketika total pendapatan yang dihasilkan sama dengan total biaya yang dikeluarkan, maka dalam kondisi ini perusahaan mengakui tidak ada keuntungan dan kerugian, hal inilah yang dikatakan *break even point* (titik impas). Analisis BEP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan target laba yang dapat dihasilkan. **Keunggulan:** Membantu menentukan volume produksi atau penjualan yang dibutuhkan untuk mencapai keuntungan yang telah ditetapkan. **Contoh:** Menghitung jumlah unit yang harus terjual untuk menutupi biaya tetap.

#### 6) *Just-In-Time (JIT) Costing*

Mengelola biaya dengan meminimalkan persediaan dan memproduksi hanya saat ada permintaan. Metode Just In time memungkinkan bahwa tidak ada biaya penyimpanan dan kerusakan persediaan akibat dari lamanya waktu penyimpanan di gudang. Metode ini mengharuskan bahwa begitu persediaan tiba, langsung masuk ke mesin-mesin produksi dan ketika proses produksi selesai, maka produk langsung didistribusikan kepada konsumen atau distributor. **Keunggulan:** Mengurangi biaya penyimpanan, kerusakan persediaan dan pemborosan. **Contoh:** Produksi barang berdasarkan pesanan pelanggan.

#### 7) *Target Costing*

Menetapkan biaya maksimum untuk menghasilkan produk berdasarkan harga jual yang diinginkan dan margin keuntungan. Target biaya berguna untuk menilai seberapa biaya maksimal dikeluarkan dalam setiap rangkaian produksi yang dilakukan. **Keunggulan:** Fokus pada pengurangan biaya sejak tahap desain produk. **Contoh:** Mengembangkan produk baru dengan harga kompetitif.

#### 8) *Kaizen Costing*

Pengendalian biaya yang berfokus pada perbaikan terus-menerus selama siklus hidup produk. **Keunggulan:** Mendorong inovasi dan efisiensi secara berkelanjutan. **Contoh:** Meningkatkan efisiensi proses produksi dari waktu ke waktu.

#### 9) *Benchmarking*

Membandingkan biaya dan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing untuk mengidentifikasi peluang perbaikan. **Keunggulan:** Meningkatkan daya saing organisasi. **Contoh:** Membandingkan biaya distribusi dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

## 10) Pengendalian Biaya Variabel dan Tetap

Mengelola biaya tetap (seperti sewa atau gaji) dan biaya variabel (seperti bahan baku) secara terpisah untuk efisiensi. **Keunggulan:** Mempermudah alokasi sumber daya berdasarkan jenis biaya. **Contoh:** Mengurangi biaya variabel saat permintaan menurun, atau menganalisis biaya tetap ketika terjadi kenaikan dan penurunan permintaan.

### **E. Langkah-Langkah dalam Pengendalian Biaya**

Langkah-langkah dalam pengendalian biaya bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pengeluaran dapat dikelola dengan baik, sesuai anggaran, dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan pengendalian biaya yang baik, maka efisiensi biaya dapat terjadi yang pada akhirnya memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan. Berikut ini adalah langkah-langkah utama dalam pengendalian biaya:

#### 1) Perencanaan Biaya

**Dilakukan mulai** dari mengidentifikasi kebutuhan biaya dan menetapkan anggaran untuk setiap aktivitas atau departemen yang akan dijalankan. Langkah dalam perencanaan biaya yaitu menganalisis kebutuhan sumber daya (tenaga kerja, material, dll.), menyusun anggaran berdasarkan tujuan organisasi, melibatkan semua pihak yang relevan untuk memastikan keakuratan anggaran.

#### 2) Penetapan Standar Biaya

**Dilakukan dengan cara** menentukan standar biaya yang akan digunakan sebagai tolok ukur pengendalian. Adapun **langkah yang dilakukan yaitu** menentukan standar biaya per unit produksi, aktivitas, atau proyek, menggunakan data historis atau benchmarking untuk menetapkan standar, memastikan standar yang ditetapkan realistis dan dapat dicapai.

#### 3) Implementasi dan Pengawasan

Melaksanakan aktivitas sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan memantau setiap pengeluaran biaya secara berkala. Adapun **langkah-langkahnya yaitu** melakukan pelatihan kepada staf

untuk memastikan mereka memahami anggaran, memonitor pengeluaran aktual secara real-time atau berkala, menggunakan sistem pelaporan untuk mencatat dan memantau biaya.

#### 4) Analisis Varians

**Dilakukan dengan cara** membandingkan biaya aktual yang terjadi dengan biaya standar yang telah direncanakan. **Langkah-langkahnya** yaitu melakukan analisis varians untuk menemukan perbedaan antara biaya aktual dan standar, mengidentifikasi penyebab penyimpangan (positif atau negatif), melakukan investigasi terhadap penyimpangan yang signifikan.

#### 5) Tindakan Koreksi

**Dilakukan dengan cara** mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki penyimpangan biaya. **Langkah-langkahnya adalah** mengidentifikasi solusi untuk mengatasi penyebab penyimpangan, menerapkan langkah koreksi, seperti memotong pengeluaran yang tidak perlu atau mengubah proses., menyesuaikan standar biaya jika diperlukan.

#### 6) Evaluasi dan Pelaporan

Dilakukan dengan cara menilai efektivitas pengendalian biaya dan menyusun laporan kinerja. **Langkah-langkahnya yaitu** mengevaluasi apakah tujuan biaya telah tercapai, menyusun laporan untuk manajemen tentang pengendalian biaya, memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan.

#### 7) Perbaikan Berkelanjutan

Mengadopsi prinsip perbaikan terus-menerus untuk memastikan efisiensi biaya jangka panjang. **Langkah-langkahnya yaitu** melakukan analisis rutin terhadap proses dan biaya, menerapkan teknologi atau metode baru untuk meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi di semua level organisasi.

## **F. Teknologi dalam Pengendalian Biaya**

Teknologi dalam pengendalian biaya adalah penggunaan alat, sistem, perangkat lunak, dan metode berbasis teknologi untuk membantu organisasi mengelola dan mengontrol pengeluaran secara lebih efektif. Dengan kemajuan teknologi, pengendalian biaya menjadi lebih efisien, akurat, dan terintegrasi. Teknologi juga membantu organisasi agar mampu mengelola biaya lebih efektif, meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko kesalahan, dan meningkatkan profitabilitas. Implementasi teknologi yang tepat juga memberikan keunggulan kompetitif dalam pengelolaan keuangan. Penggunaan teknologi modern dapat meningkatkan efektivitas pengendalian biaya:

- **Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*)**

Mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis seperti akuntansi, pengadaan, manajemen inventaris dan produksi dalam suatu platform, sehingga memudahkan data keuangan untuk pemantauan biaya secara real-time, mengurangi pemborosan dengan optimalisasi proses dan menyediakan data untuk analisis pengeluaran

- **Sistem Akuntansi Berbasis Teknologi Piranti Lunak**

Digunakan untuk mengelola pencatatan dan pelaporan biaya secara otomatis, sekaligus mempermudah pelacakan biaya dan pembuatan laporan. Sistem ini bermanfaat untuk meminimalkan kesalahan manual, memberikan laporan biaya yang cepat dan akurat dan mendukung perencanaan dan pengendalian anggaran

- **Teknologi *Cloud Computing***

Digunakan untuk menyediakan akses ke data keuangan dan operasional secara online melalui *server cloud*. Teknologi ini bermanfaat dalam memungkinkan akses data secara real-time dari berbagai lokasi, mengurangi kebutuhan perangkat keras fisik dan biaya perawatan, dan memberikan skalabilitas untuk kebutuhan organisasi.

- **Sistem *Business Intelligence (BI)***

Digunakan untuk menganalisis data keuangan dan operasional untuk menghasilkan wawasan strategis. Sistem ini bermanfaat dalam mengidentifikasi tren pengeluaran, mempermudah analisis variance, mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

- ***Internet of Things (IoT)***

Berfungsi menghubungkan perangkat untuk memantau penggunaan sumber daya secara otomatis. IoT bermanfaat dalam mengurangi pemborosan energi melalui pengelolaan otomatis dan meningkatkan efisiensi penggunaan bahan dan alat.

- **Teknologi *Big Data* dan Analitik**

Teknologi ini berfungsi mengolah dan menganalisis data besar untuk mengidentifikasi pola pengeluaran dan efisiensi. Sehingga mampu memberikan manfaat dalam mempermudah deteksi area yang boros biaya, memberikan prediksi untuk penganggaran masa depan dan mengoptimalkan alokasi sumber daya.

- **Sistem Manajemen Proyek (*Project Management Software*)**

Sistem ini dirancang untuk membantu mengelola biaya proyek secara detail, sehingga setiap proyek yang akan dijalankan dapat diidentifikasi jenis dan besarnya biaya yang akan dikeluarkan. Sistem ini bermanfaat dalam memantau anggaran proyek secara *real-time*, mengidentifikasi penyimpangan biaya pada tahap awal, dan meningkatkan kolaborasi tim dalam pengelolaan anggaran.

- ***Artificial Intelligence (AI)* dan *Machine Learning***

AI berfungsi dalam menggunakan algoritma untuk menganalisis data dan memberikan rekomendasi pengendalian biaya. Teknologi ini bermanfaat dalam mengotomatisasi analisis pengeluaran, memprediksi tren biaya di masa depan, dan mengidentifikasi anomali atau aktivitas mencurigakan yang memengaruhi biaya.

- **Automasi Proses Robotik (RPA)**

Digunakan untuk mengotomatisasi tugas-tugas administratif terkait pengelolaan biaya. Proses ini bermanfaat dalam mengurangi kesalahan manusia dalam pencatatan biaya, meningkatkan efisiensi pengolahan data keuangan dan mempercepat proses persetujuan anggaran.

- **Teknologi *Blockchain***

Teknologi ini memberikan keamanan dan transparansi dalam transaksi keuangan. Sehingga data keuangan terjamin keandalan dan validitasnya. Teknologi ini bermanfaat dalam mengurangi risiko penipuan dan kesalahan dalam pencatatan biaya, memastikan transparansi dalam rantai pasokan dan pembayaran.

## **G. Manfaat Teknologi dalam Pengendalian Biaya**

Dampak positif yang diberikan oleh penggunaan alat, sistem, dan perangkat lunak berbasis teknologi untuk memantau, mengelola, dan mengoptimalkan pengeluaran organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai manfaat tersebut:

- 1) **Meningkatkan Akurasi dan Efisiensi**

Teknologi membantu mengurangi kesalahan manusia dalam pengelolaan data biaya dengan otomatisasi proses seperti pencatatan transaksi dan pelaporan. **Contoh:** Sistem akuntansi otomatis mencatat pengeluaran dengan presisi tinggi dan menghasilkan laporan biaya secara cepat.

- 2) **Pemantauan Biaya Secara *Real-Time***

Teknologi berbasis cloud memungkinkan akses data secara langsung untuk memantau pengeluaran dan biaya proyek kapan saja dan di mana saja. **Contoh:** Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) memberikan laporan waktu nyata tentang status anggaran proyek.

- 3) **Transparansi yang Lebih Baik**

Teknologi seperti blockchain menyediakan catatan transaksi yang tidak dapat diubah, memastikan setiap pengeluaran dapat dilacak

dengan jelas. **Contoh:** Audit keuangan menjadi lebih sederhana karena semua data sudah terdokumentasi secara transparan dalam sistem.

#### 4) Mengurangi Pemborosan

IoT dan sistem manajemen inventaris berbasis teknologi membantu memantau penggunaan sumber daya secara otomatis, mengidentifikasi pemborosan, dan mencegah pengeluaran yang tidak perlu. **Contoh:** Sensor IoT pada mesin produksi mengurangi pemborosan bahan baku dengan mengontrol output produksi secara presisi.

#### 5) Analisis Mendalam dan Wawasan Strategis

Teknologi analitik data besar (*big data*) dan *business intelligence* memungkinkan analisis pola pengeluaran dan memberikan wawasan strategis untuk meningkatkan efisiensi. **Contoh:** Analisis variance dengan sistem BI mengidentifikasi penyimpangan biaya dan menyarankan langkah-langkah koreksi.

#### 6) Mendukung Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

*Artificial Intelligence* (AI) dan *machine learning* mampu menganalisis data historis untuk memprediksi tren biaya di masa depan, memberikan rekomendasi untuk pengelolaan yang lebih baik. **Contoh:** AI merekomendasikan pengurangan pengeluaran pada area tertentu berdasarkan prediksi tren pasar.

#### 7) Hemat Biaya Jangka Panjang

Meskipun investasi awal dalam teknologi mungkin tinggi, teknologi membantu mengurangi biaya operasional melalui efisiensi proses dan pengelolaan yang lebih baik. **Contoh:** Automasi proses mengurangi kebutuhan tenaga kerja manual dalam pengelolaan biaya administrasi.

#### 8) Skalabilitas Operasional

Teknologi memungkinkan pengelolaan biaya yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan pertumbuhan perusahaan. **Contoh:**

Sistem berbasis cloud mempermudah organisasi untuk mengelola biaya di berbagai lokasi atau divisi tanpa perlu sistem tambahan.

#### 9) Meningkatkan Kolaborasi Antar Tim

Perangkat lunak kolaborasi dan manajemen proyek memfasilitasi komunikasi antar tim dalam pengelolaan anggaran dan biaya.

**Contoh:** Aplikasi manajemen proyek seperti Trello atau Asana membantu semua tim tetap sinkron dalam penggunaan anggaran.

#### 10) Meningkatkan Keamanan Data

Teknologi modern menawarkan solusi keamanan seperti enkripsi data dan kontrol akses, yang melindungi informasi biaya dari pencurian atau kebocoran. **Contoh:** Sistem ERP dilengkapi dengan fitur keamanan untuk melindungi data keuangan organisasi.

### H. Tantangan dalam Pengendalian Biaya

Berbagai hambatan atau masalah yang dapat mengganggu efektivitas pengelolaan dan pengendalian biaya dalam organisasi. Tantangan ini bisa berasal dari faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengelola biaya sesuai dengan target yang telah ditetapkan

#### 1) Fluktuasi Harga Pasar

Perubahan harga bahan baku, tenaga kerja, atau sumber daya lainnya dapat memengaruhi biaya operasional secara signifikan. Hal ini akan berdampak pada Anggaran yang telah direncanakan menjadi tidak relevan, sehingga menimbulkan penyimpangan biaya. **Contoh:** Kenaikan harga bahan bakar secara mendadak yang meningkatkan biaya logistik.

#### 2) Ketidakakuratan Perencanaan Biaya

Perencanaan biaya yang tidak tepat dapat disebabkan oleh data yang tidak lengkap, asumsi yang keliru, atau ketidakmampuan memprediksi kebutuhan di masa depan. Hal ini akan memberikan dampak bahwa anggaran menjadi tidak realistis, sehingga sulit dicapai. **Contoh:** Perusahaan memperkirakan biaya proyek terlalu rendah, menyebabkan kekurangan dana di tengah proyek.

### 3) Kompleksitas Operasional

Perusahaan dengan banyak lini bisnis, lokasi, atau produk sering menghadapi kesulitan dalam mengelola biaya secara terintegrasi. Hal ini akan **berdampak** pada kesulitan melacak pengeluaran di setiap bagian atau proyek. **Contoh:** Perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam memonitor biaya lintas negara dengan peraturan pajak yang berbeda.

### 4) Resistensi Perubahan

Karyawan atau manajer yang tidak mau menerima perubahan kebijakan atau implementasi sistem baru dalam pengendalian biaya. Hal ini akan **berdampak** pada hambatan dalam penerapan teknologi atau proses baru yang lebih efisien. **Contoh:** Tim produksi menolak menggunakan sistem otomasi karena kurang memahami manfaatnya.

### 5) Kurangnya Pemahaman terhadap Teknologi

Keterbatasan kemampuan organisasi untuk mengadopsi teknologi modern seperti ERP, IoT, atau BI karena minimnya pengetahuan atau pelatihan. Hal ini akan **berdampak** pada proses pengelolaan biaya tetap manual dan rentan terhadap kesalahan. **Contoh:** Perusahaan kecil tidak memiliki sumber daya untuk mengimplementasikan perangkat lunak akuntansi canggih.

### 6) Perubahan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Perubahan dalam undang-undang perpajakan, peraturan lingkungan, atau kebijakan tenaga kerja dapat memengaruhi struktur biaya. Hal ini **berdampak pada** biaya tambahan untuk mematuhi regulasi baru. **Contoh:** Kenaikan upah minimum regional yang tiba-tiba meningkatkan biaya tenaga kerja.

### 7) Kurangnya Data yang Relevan dan Akurat

Data biaya yang tidak akurat atau tidak lengkap dapat menyebabkan keputusan yang salah dalam pengelolaan biaya. Hal ini akan **berdampak** pada penyimpangan anggaran dan ketidakmampuan untuk menganalisis pengeluaran dengan benar. **Contoh:** Laporan

biaya proyek yang tidak terperinci membuat sulit untuk mengidentifikasi area yang boros.

#### 8) Ketidaksesuaian Antara Departemen

Kurangnya koordinasi antar departemen dalam menggunakan anggaran dapat menyebabkan pengeluaran yang tidak sesuai prioritas. Hal ini akan ber**dampak** pada anggaran terpakai untuk hal-hal yang tidak mendukung tujuan organisasi. **Contoh:** Departemen pemasaran menghabiskan anggaran lebih besar dari yang direncanakan tanpa pemberitahuan ke tim keuangan.

#### 9) Tantangan dalam *Variance Analysis*

Analisis penyimpangan biaya memerlukan pemahaman mendalam dan sering kali sulit dilakukan jika datanya kompleks. Hal ini ber**dampak** pada penyebab penyimpangan biaya tidak teridentifikasi dengan tepat. **Contoh:** Biaya aktual jauh melampaui biaya standar, tetapi penyebabnya tidak jelas karena data kurang terstruktur.

#### 10) Ketergantungan pada Pihak Ketiga

Ketergantungan pada vendor, pemasok, atau kontraktor dapat memengaruhi kemampuan untuk mengendalikan biaya. Hal ini ber**dampak** pada keterlambatan atau kenaikan harga dari pihak ketiga dapat memengaruhi anggaran. **Contoh:** Pemasok menaikkan harga bahan baku tanpa pemberitahuan sebelumnya.

#### 11) Pengaruh Eksternal yang Tidak Terduga

Faktor eksternal seperti bencana alam, pandemi, atau krisis ekonomi global dapat memengaruhi struktur biaya. Hal ini ber**dampak** pada pengeluaran meningkat untuk menyesuaikan dengan situasi baru. **Contoh:** Pandemi COVID-19 meningkatkan biaya operasional karena keharusan menerapkan protokol kesehatan.

# BAB EMPAT

## Akuntansi untuk Pengambilan Keputusan

**A**kuntansi untuk pengambilan keputusan merupakan salah satu cabang penting dalam akuntansi manajerial yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang relevan dan akurat dalam mendukung proses pengambilan keputusan bisnis. Keputusan yang diambil oleh manajemen, baik yang bersifat operasional maupun strategis, akan sangat bergantung pada kualitas dan ketepatan informasi yang tersedia (Sudarmanto et al., 2022). Oleh karena itu, akuntansi menyediakan berbagai jenis data yang mencakup informasi keuangan, biaya, proyeksi laba, dan data non-keuangan yang membantu manajer membuat keputusan yang optimal dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Proses pengambilan keputusan dalam dunia bisnis tidak hanya melibatkan pertimbangan angka, tetapi juga aspek strategis yang harus dilihat dalam konteks jangka panjang. Penggunaan akuntansi dalam pengambilan keputusan berfungsi untuk menilai berbagai alternatif tindakan, seperti penetapan harga, investasi, dan pemilihan antara berbagai pilihan operasional yang ada. Analisis biaya manfaat, perencanaan anggaran, serta evaluasi kinerja keuangan adalah beberapa

contoh aplikasi akuntansi yang dapat digunakan untuk merumuskan keputusan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Horngren, Sundem, & Stratton, 2021).

Selain itu, dengan adanya informasi yang berasal dari sistem akuntansi yang terintegrasi, manajemen dapat memantau kinerja perusahaan secara *real-time*, membuat perencanaan yang lebih tepat, dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan. Berbagai pendekatan analisis, seperti analisis biaya-volume-laba (*Cost Volume Profit - CVP*) dan penganggaran berbasis aktivitas (*activity-based budgeting*), adalah contoh teknik yang diterapkan dalam pengambilan keputusan yang memerlukan evaluasi yang mendalam (Higgins, 2020; Garrison, Noreen, & Brewer, 2019).

### **A. Peran Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan**

Akuntansi memiliki peran yang sangat krusial dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Pengambilan keputusan bisnis yang efektif memerlukan informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu, yang dapat diberikan oleh sistem akuntansi. Sebagai alat untuk mengukur dan melaporkan aktivitas keuangan, akuntansi menyediakan data yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi berbagai alternatif dan memilih tindakan yang paling menguntungkan. Keputusan yang diambil dengan menggunakan informasi akuntansi yang baik tidak hanya mengoptimalkan kinerja organisasi, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang (Horngren, Sundem, & Stratton, 2021).

Salah satu aspek utama dari akuntansi dalam pengambilan keputusan adalah pemberian informasi yang relevan dan tepat waktu. Pengambilan keputusan yang berbasis pada informasi keuangan dan biaya yang tepat memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi keadaan perusahaan secara objektif. Misalnya, untuk membuat keputusan harga atau keputusan investasi, informasi yang didapatkan dari laporan keuangan, seperti neraca dan laporan laba rugi, menjadi sangat penting. Akuntansi memberikan gambaran jelas tentang kinerja perusahaan, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih

efektif dalam hal perencanaan dan penganggaran (Garrison, Noreen, & Brewer, 2019).

Selain itu, analisis biaya dan perencanaan anggaran adalah alat penting yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, manajer perlu memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan seefisien mungkin. Akuntansi membantu dengan menyediakan informasi biaya yang rinci, yang kemudian dapat dianalisis menggunakan metode seperti analisis biaya-volume-laba (CVP). Analisis ini membantu manajer memahami bagaimana perubahan dalam biaya dan volume penjualan dapat memengaruhi laba perusahaan. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan menghadapi pilihan untuk menaikkan harga produk atau mengurangi biaya produksi, akuntansi memberikan data yang dapat membantu manajer dalam menganalisis dampak dari berbagai pilihan tersebut (Higgins, 2020).

Dalam keputusan investasi, akuntansi juga berperan besar. Salah satu teknik yang digunakan adalah evaluasi investasi dengan metode *Net Present Value (NPV)* dan *Internal Rate of Return (IRR)*. Kedua metode ini membutuhkan informasi akuntansi yang akurat, seperti proyeksi arus kas yang akan dihasilkan oleh proyek investasi, serta biaya yang terlibat. Melalui perhitungan ini, manajer dapat mengevaluasi apakah suatu investasi layak dilakukan atau tidak. Informasi akuntansi ini memberi gambaran tentang potensi keuntungan masa depan dan risikonya, yang sangat penting untuk keputusan yang melibatkan alokasi sumber daya jangka panjang (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2020).

Penyusunan anggaran juga merupakan area yang tak terpisahkan dari peran akuntansi dalam pengambilan keputusan. Anggaran adalah alat yang digunakan untuk merencanakan dan mengontrol pengeluaran dan pendapatan. Akuntansi memberikan dasar untuk perencanaan anggaran dengan menyediakan data historis yang digunakan untuk memproyeksikan hasil di masa depan. Dalam organisasi besar, anggaran tidak hanya digunakan untuk merencanakan aktivitas operasional, tetapi juga untuk memonitor kinerja secara keseluruhan. Misalnya, anggaran yang akurat akan membantu perusahaan dalam menetapkan

target laba dan pengendalian biaya, sehingga keputusan terkait alokasi dana dapat dilakukan dengan lebih efisien. Tanpa informasi akuntansi yang valid, perencanaan dan pengawasan anggaran akan kehilangan arah dan tujuan (Kaplan & Atkinson, 2019).

Pengendalian kinerja merupakan bagian lain yang tak kalah penting dalam pengambilan keputusan. Akuntansi memberikan alat untuk mengukur dan memantau kinerja perusahaan melalui berbagai laporan dan rasio keuangan. Laporan keuangan yang terperinci, seperti laporan laba rugi dan neraca, memberikan informasi yang diperlukan untuk menilai apakah perusahaan mencapai tujuan finansialnya atau tidak. Rasio keuangan, seperti *Return on Investment (ROI)*, *Gross Profit Margin*, dan *Operating Profit Margin*, memberikan gambaran mengenai efisiensi operasional dan profitabilitas perusahaan. Dengan adanya pengukuran yang jelas tentang kinerja keuangan perusahaan, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam menghadapi tantangan dan kesempatan bisnis yang ada (Garrison, Noreen, & Brewer, 2019).

Akuntansi juga berperan dalam penetapan harga produk dan layanan. Salah satu keputusan penting yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana cara menetapkan harga produk atau layanan. Akuntansi menyediakan informasi tentang biaya produksi, baik yang bersifat tetap maupun variabel, yang digunakan untuk menghitung harga pokok produksi dan margin keuntungan yang diinginkan. Dengan menggunakan informasi ini, manajer dapat menentukan harga jual yang kompetitif, namun tetap memastikan bahwa perusahaan akan memperoleh keuntungan yang cukup untuk menutupi biaya dan menghasilkan laba yang memadai. Penetapan harga yang didasarkan pada analisis akuntansi ini memungkinkan perusahaan untuk bersaing di pasar tanpa mengorbankan profitabilitas (Kaplan & Atkinson, 2019).

Selain itu, keputusan terkait aliran kas dan pendanaan juga dipengaruhi oleh informasi akuntansi. Dalam banyak keputusan bisnis, terutama yang terkait dengan ekspansi atau investasi besar, manajer harus mempertimbangkan bagaimana cara membiayai proyek-proyek tersebut. Akuntansi memainkan peran penting dalam memberikan gambaran yang jelas mengenai posisi kas perusahaan serta proyeksi kebutuhan pendanaan di masa depan. Dengan informasi ini, manajer

dapat menentukan apakah perusahaan memerlukan pinjaman eksternal atau apakah dapat membiayai proyek melalui dana internal. Keputusan ini sangat bergantung pada kesehatan kas dan arus kas yang diproyeksikan di masa depan, yang semuanya dapat dianalisis dengan data akuntansi yang akurat (Horngren, Sundem, & Stratton, 2021).

Selain itu, pengambilan keputusan terkait pemecahan masalah atau optimasi juga menjadi bagian dari peran akuntansi. Perusahaan sering menghadapi masalah terkait alokasi sumber daya atau pengelolaan biaya. Dalam hal ini, manajer akan menggunakan informasi akuntansi untuk menganalisis masalah dan mencari solusi yang efisien. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan informasi akuntansi untuk menentukan apakah sebaiknya memproduksi barang di dalam perusahaan atau melakukan outsourcing ke pihak ketiga. Keputusan ini melibatkan analisis biaya yang mendalam, yang merupakan bagian integral dari akuntansi (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2020).

Bahkan pada tataran tema kontemporer keberlanjutan (*sustainability*). Akuntansi memainkan peran yang sangat vital dalam pengambilan keputusan. Di dunia yang semakin memperhatikan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* atau ESG), keputusan yang diambil oleh akuntan manajerial/manajer/ceo/pemilik harus mempertimbangkan dampak jangka panjang dari tindakan perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat. Keputusan tidak hanya berfokus pada laporan keuangan tradisional, tetapi juga melibatkan informasi terkait dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Dalam hal ini, akuntansi memberikan data yang berguna bagi manajer untuk membuat keputusan yang seimbang, antara memenuhi kebutuhan ekonomi perusahaan dan menjaga keberlanjutan sumber daya alam dan kesejahteraan masyarakat. Manajer saat ini harus mampu memanfaatkan data yang mencakup lebih dari sekadar laba dan rugi, seperti emisi karbon, penggunaan energi, jejak air, keberagaman tenaga kerja, atau keterlibatan dalam kegiatan sosial. Dengan adanya informasi ini, manajer bisa membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi juga memastikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Contohnya, ketika memilih supplier, keputusan tidak hanya

didasarkan pada harga murah, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana supplier tersebut beroperasi secara ramah lingkungan atau memberikan dampak sosial positif.

Dengan demikian, peran akuntansi dalam pengambilan keputusan sangat besar dan tidak dapat dipisahkan. Tanpa informasi yang diberikan oleh akuntansi, manajer dan pemangku kepentingan lainnya akan kesulitan dalam menentukan langkah yang tepat untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memastikan bahwa sistem akuntansi yang digunakan dapat memberikan data yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan yang baik.

## **B. Jenis Keputusan yang Didukung oleh Akuntansi**

Akuntansi memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan di berbagai tingkatan dalam organisasi, baik itu keputusan operasional, strategis, maupun investasi. Keputusan-keputusan ini, yang dihadapi oleh manajemen, seringkali melibatkan analisis mendalam mengenai data keuangan dan non-keuangan yang diperoleh melalui sistem akuntansi. Informasi ini digunakan untuk menilai berbagai alternatif dan memilih opsi yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Dalam konteks ini, akuntansi mendukung berbagai jenis keputusan, seperti keputusan terkait biaya, harga, investasi, pembiayaan, serta pengendalian kinerja. Setiap keputusan memerlukan pendekatan dan teknik akuntansi yang berbeda, tergantung pada tujuan dan sifat keputusan tersebut.

Salah satu keputusan yang paling umum dihadapi oleh perusahaan adalah keputusan harga. Penetapan harga produk atau layanan adalah keputusan strategis yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Keputusan ini didukung oleh informasi biaya yang disediakan oleh akuntansi, seperti biaya tetap, biaya variabel, dan biaya langsung. Dalam analisis biaya-volume-laba (CVP), akuntansi memberikan gambaran tentang bagaimana perubahan dalam harga, volume penjualan, dan biaya dapat memengaruhi laba perusahaan. Dengan menggunakan data biaya yang akurat, manajer dapat menentukan harga jual yang optimal, yang tidak hanya bersaing di

pasar tetapi juga memastikan perusahaan mencapai target laba yang diinginkan (Garrison, Noreen, & Brewer, 2019). Selain itu, akuntansi juga membantu dalam menetapkan strategi harga yang lebih kompleks, seperti diskon dan promosi, dengan mempertimbangkan dampak biaya dan laba.

Keputusan berikutnya yang didukung oleh akuntansi adalah keputusan investasi. Keputusan ini sering melibatkan penilaian tentang apakah suatu proyek atau aset layak untuk dibiayai. Teknik akuntansi seperti analisis arus kas terdiskon (*discounted cash flow analysis*) sangat penting dalam pengambilan keputusan investasi. Dalam metode *Net Present Value (NPV)* dan *Internal Rate of Return (IRR)*, manajer menggunakan informasi akuntansi tentang proyeksi arus kas masa depan yang dihasilkan oleh suatu investasi. Melalui perhitungan ini, manajer dapat mengevaluasi apakah investasi tersebut dapat memberikan hasil yang lebih besar daripada biaya modal yang dikeluarkan (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2020). Proyek yang memiliki NPV positif atau IRR yang lebih tinggi dari biaya modal dianggap layak, sedangkan yang tidak memenuhi kriteria ini sebaiknya tidak dilanjutkan.

Keputusan pembiayaan juga merupakan area yang sangat bergantung pada informasi akuntansi. Ketika perusahaan memerlukan dana tambahan untuk mendukung ekspansi atau operasionalnya, manajer harus memutuskan apakah akan membiayai kebutuhan tersebut dengan utang atau ekuitas. Informasi akuntansi mengenai arus kas, struktur modal, dan proyeksi keuangan perusahaan sangat penting dalam membuat keputusan ini. Misalnya, laporan laba rugi yang menunjukkan arus kas yang kuat dapat mengindikasikan bahwa perusahaan dapat mengambil utang lebih banyak tanpa risiko kebangkrutan, sementara proyeksi laba yang tidak stabil mungkin mendorong perusahaan untuk mencari pembiayaan melalui ekuitas (Horngren, Sundem, & Stratton, 2021). Akuntansi juga mendukung pengambilan keputusan terkait dengan biaya modal dan pengukuran risiko keuangan, yang penting dalam menilai opsi pembiayaan.

Selain itu, keputusan pengendalian biaya merupakan keputusan yang sering diambil oleh manajer untuk memastikan perusahaan tetap efisien dan dapat mempertahankan profitabilitasnya. Keputusan ini melibatkan

penggunaan informasi biaya untuk mengevaluasi dan mengontrol pengeluaran yang terkait dengan produksi dan operasional. Salah satu alat yang digunakan dalam pengendalian biaya adalah anggaran. Akuntansi menyediakan informasi untuk menyusun anggaran yang mencakup biaya tetap dan variabel, yang kemudian dibandingkan dengan kinerja aktual untuk menilai sejauh mana perusahaan berhasil mengendalikan pengeluarannya (Kaplan & Atkinson, 2019). Jika terjadi penyimpangan yang signifikan antara anggaran dan realisasi, manajer dapat mengambil tindakan korektif untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.

Keputusan operasional harian juga sangat bergantung pada informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi. Setiap hari, manajer membuat keputusan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya, pengelolaan stok, dan pengendalian biaya. Dalam hal ini, informasi yang diberikan oleh akuntansi sangat mendasar untuk menentukan keputusan tentang tingkat produksi, pembelian bahan baku, dan pengelolaan inventaris. Penggunaan metode akuntansi seperti sistem biaya standar atau *activity-based costing (ABC)* memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi biaya terkait dengan setiap produk atau layanan yang mereka tawarkan. Melalui analisis ini, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan biaya (Kaplan & Atkinson, 2019).

Keputusan terkait pengalokasian sumber daya adalah keputusan penting lainnya yang didukung oleh akuntansi. Perusahaan sering kali memiliki sumber daya terbatas, baik itu tenaga kerja, modal, atau waktu. Dalam hal ini, informasi yang disediakan oleh akuntansi dapat membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal. Sebagai contoh, dengan menggunakan laporan biaya dan laba yang terperinci, manajer dapat memutuskan apakah akan mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk lini produk yang lebih menguntungkan atau untuk proyek yang memiliki prospek pertumbuhan yang lebih baik. Akuntansi juga mendukung pengambilan keputusan terkait dengan keputusan outsourcing atau pembuatan produk internal, yang bergantung pada perbandingan biaya antara kedua opsi tersebut (Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2020).

Selain itu, akuntansi mendukung keputusan dalam menghadapi krisis atau masalah keuangan. Dalam situasi di mana perusahaan menghadapi masalah likuiditas atau kesulitan keuangan, akuntansi memberikan data yang diperlukan untuk mengevaluasi keadaan keuangan perusahaan secara menyeluruh. Laporan keuangan yang menunjukkan posisi kas, utang, dan aset dapat memberikan gambaran yang jelas tentang sejauh mana perusahaan dapat bertahan dalam jangka pendek. Dalam hal ini, manajer menggunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan tentang restrukturisasi utang, pengurangan biaya, atau penjualan aset yang tidak menguntungkan (Horngren, Sundem, & Stratton, 2021). Keputusan-keputusan ini sangat penting untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi tantangan ekonomi yang tidak terduga.

Terakhir, keputusan terkait dengan kebijakan distribusi laba juga merupakan keputusan penting yang melibatkan informasi akuntansi. Setelah perusahaan menghasilkan keuntungan, manajer harus memutuskan apakah laba tersebut akan dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen atau diinvestasikan kembali untuk ekspansi perusahaan. Keputusan ini bergantung pada informasi akuntansi mengenai arus kas, kebutuhan pendanaan jangka panjang, dan proyeksi laba masa depan. Informasi ini memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang seimbang antara memberikan imbal hasil kepada pemegang saham dan mempertahankan dana untuk mendukung pertumbuhan perusahaan (Garrison, Noreen, & Brewer, 2019).

Dengan demikian, akuntansi memainkan peran penting dalam mendukung berbagai jenis keputusan yang dihadapi oleh perusahaan. Tanpa informasi yang akurat dan relevan yang diberikan oleh sistem akuntansi, pengambilan keputusan yang tepat akan sangat sulit dilakukan. Oleh karena itu, penggunaan teknik dan metode akuntansi yang sesuai sangat penting dalam mendukung setiap keputusan bisnis, baik itu terkait dengan harga, investasi, pembiayaan, atau pengendalian biaya.

### **C. Peran Akuntan Manajerial dalam Pengambilan Keputusan**

Akuntan manajerial memegang peran yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Berbeda dengan akuntan keuangan yang fokus pada penyusunan laporan untuk pihak eksternal, akuntan manajerial berfokus pada penyediaan informasi yang relevan untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Dengan informasi yang diberikan oleh akuntan manajerial, manajer dapat merencanakan strategi, menentukan anggaran, dan mengevaluasi efektivitas operasi perusahaan. Peran akuntan manajerial dalam pengambilan keputusan sangatlah luas, mencakup berbagai aspek seperti analisis biaya, perencanaan anggaran, pengukuran kinerja, hingga pengelolaan risiko.

Salah satu tugas utama akuntan manajerial adalah analisis biaya. Untuk membuat keputusan yang tepat, manajer memerlukan pemahaman yang jelas mengenai biaya yang terkait dengan produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan. Akuntan manajerial memberikan informasi mengenai biaya tetap dan variabel yang diperlukan untuk menilai apakah suatu produk atau proyek layak dilaksanakan. Dalam hal ini, informasi yang diperoleh dari laporan biaya memungkinkan manajer untuk mengevaluasi pengaruh keputusan terhadap profitabilitas. Sebagai contoh, dalam keputusan penetapan harga, akuntan manajerial akan menggunakan data biaya untuk memastikan bahwa harga jual produk dapat menutupi biaya produksi dan menghasilkan margin laba yang memadai (Drury, 2018). Di samping itu, analisis biaya-volume-laba (CVP) sering digunakan untuk memprediksi bagaimana perubahan dalam biaya dan volume penjualan dapat mempengaruhi laba perusahaan.

Selain itu, akuntan manajerial juga berperan dalam perencanaan anggaran. Anggaran adalah alat penting yang digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatan operasionalnya. Akuntan manajerial membantu dalam menyusun anggaran dengan memproyeksikan pendapatan dan biaya berdasarkan data historis dan estimasi masa depan. Melalui perencanaan anggaran,

akuntan manajerial membantu perusahaan menentukan apakah tujuan keuangan yang ingin dicapai realistis dan bagaimana sumber daya harus dialokasikan untuk mencapainya. Proses penyusunan anggaran ini juga membantu manajer dalam memantau kinerja dan melakukan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan dari anggaran yang telah disetujui (Hilton, 2020). Di sisi lain, dengan adanya anggaran yang tepat, akuntan manajerial dapat memberikan rekomendasi kepada manajer mengenai strategi efisiensi biaya dan alokasi sumber daya.

Evaluasi kinerja adalah bagian lain dari peran akuntan manajerial dalam pengambilan keputusan. Akuntan manajerial tidak hanya berfokus pada pengumpulan dan penyajian data keuangan, tetapi juga pada analisis kinerja organisasi berdasarkan data tersebut. Salah satu cara yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja berbasis biaya, seperti analisis varians. Dalam hal ini, akuntan manajerial membandingkan kinerja aktual dengan anggaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mengetahui apakah perusahaan beroperasi secara efisien dan menguntungkan. Misalnya, jika biaya aktual lebih tinggi dari anggaran yang telah disetujui, akuntan manajerial akan menganalisis alasan penyimpangan tersebut dan memberikan rekomendasi kepada manajer untuk mengambil tindakan perbaikan. Evaluasi kinerja ini penting dalam pengambilan keputusan karena membantu manajer untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus dan untuk memprioritaskan sumber daya secara efektif (Anthony & Govindarajan, 2018).

Selain itu, akuntan manajerial turut berperan dalam pengelolaan risiko. Risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari setiap keputusan bisnis, dan akuntan manajerial memiliki tanggung jawab untuk memberikan analisis risiko yang komprehensif. Mereka menggunakan teknik-teknik seperti analisis sensitivitas, simulasi Monte Carlo, dan analisis skenario untuk membantu manajer memahami kemungkinan hasil dari berbagai keputusan yang diambil. Dalam hal ini, akuntan manajerial menyediakan data yang memungkinkan manajer untuk mengevaluasi risiko yang terkait dengan setiap alternatif keputusan. Dengan menggunakan pendekatan berbasis risiko ini, perusahaan dapat

membuat keputusan yang lebih terinformasi dan mengurangi potensi kerugian di masa depan (Kieso, Weygandt, & Warfield, 2021). Misalnya, dalam keputusan investasi, akuntan manajerial dapat membantu menilai risiko proyek tertentu dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi arus kas atau profitabilitas proyek tersebut.

Peran akuntan manajerial dalam pengambilan keputusan jangka panjang juga sangat penting, terutama dalam keputusan yang berkaitan dengan investasi dan strategi pertumbuhan perusahaan. Akuntan manajerial menyediakan informasi yang diperlukan untuk menilai kelayakan investasi melalui teknik analisis investasi, seperti *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, dan *Payback Period*. Dalam hal ini, akuntan manajerial membantu manajer untuk memahami apakah proyek atau investasi tertentu dapat memberikan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan (Horngren, Sundem, & Stratton, 2020). Selain itu, mereka juga berperan dalam menyusun strategi untuk ekspansi perusahaan dengan menyediakan data keuangan yang relevan, yang mendasari keputusan terkait dengan akuisisi, merger, atau pengembangan produk baru.

Akuntan manajerial juga memainkan peran penting dalam mendukung keputusan strategis. Dalam banyak organisasi, keputusan strategis melibatkan analisis mendalam tentang pasar, pesaing, dan posisi keuangan perusahaan. Akuntan manajerial tidak hanya menyediakan laporan keuangan tetapi juga analisis yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor eksternal dan internal dapat memengaruhi arah strategis perusahaan. Dengan menggunakan informasi akuntansi, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas, akuntan manajerial membantu manajer memahami tren dan pola yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi yang direncanakan. Dalam hal ini, mereka dapat memberikan rekomendasi terkait dengan pengalokasian sumber daya dan pengambilan keputusan yang mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan (Garrison, Noreen, & Brewer, 2019).

Di sisi lain, pengambilan keputusan terkait dengan efisiensi operasional juga menjadi bagian penting dari peran akuntan manajerial. Mereka

memberikan informasi yang diperlukan untuk mengoptimalkan proses operasional dan mengurangi pemborosan. Akuntan manajerial menggunakan berbagai metode biaya, seperti *activity-based costing (ABC)*, untuk membantu perusahaan mengidentifikasi area-area di mana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya. Dengan informasi yang diberikan oleh akuntan manajerial, manajer dapat memutuskan apakah lebih baik meningkatkan kapasitas produksi, memperkenalkan teknologi baru, atau mengoutsourcing proses-proses tertentu untuk meningkatkan efisiensi (Kaplan & Atkinson, 2021).

Dapat disimpulkan bahwa, akuntan manajerial memiliki peran yang sangat strategis dalam pengambilan keputusan. Melalui penyediaan informasi yang relevan, analisis biaya, evaluasi kinerja, serta pengelolaan risiko, akuntan manajerial membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Dengan demikian, mereka tidak hanya berfungsi sebagai penyedia data keuangan, tetapi juga sebagai mitra yang berharga dalam perencanaan dan pengambilan keputusan yang mendukung tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.



## Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen

**A**nggaran merupakan salah satu alat manajemen yang paling penting dalam mengarahkan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Dalam konteks akuntansi manajemen, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Bab ini akan membahas peran anggaran sebagai alat pengendalian manajemen, mulai dari konsep dasar, proses penyusunan, hingga implementasinya dalam praktik.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, pengendalian manajemen menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Anggaran, sebagai bagian integral dari sistem pengendalian manajemen, membantu manajemen dalam memantau kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Melalui anggaran, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal, meminimalkan pemborosan, dan

memastikan bahwa setiap unit kerja berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai tahapan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, hingga pengendalian. Pada tahap perencanaan, manajemen menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Selanjutnya, dalam tahap pengorganisasian, sumber daya dialokasikan sesuai dengan prioritas dan kebutuhan masing-masing unit kerja. Terakhir, pada tahap pengendalian, anggaran digunakan sebagai alat untuk membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasi penyimpangan.

Bab ini juga akan mengulas berbagai teknik dan metode penganggaran, termasuk pendekatan tradisional dan kontemporer. Metode tradisional seperti *incremental budgeting* masih banyak digunakan, namun metode kontemporer seperti *zero-based budgeting* dan *activity-based budgeting* semakin populer karena kemampuannya dalam menyediakan informasi yang lebih akurat dan relevan. Selain itu, integrasi anggaran dengan sistem informasi manajemen juga akan dibahas, mengingat peran teknologi dalam meningkatkan efektivitas proses penganggaran.

Tantangan dalam penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian juga tidak dapat diabaikan. Beberapa kritik terhadap anggaran antara lain kekakuannya yang dapat menghambat inovasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, bab ini juga akan membahas solusi dan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Dengan memahami konsep dan praktik penganggaran, pembaca diharapkan dapat mengapresiasi peran anggaran dalam mendukung efektivitas manajemen dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Bab ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen yang efektif dalam berbagai konteks organisasi.

## **A. Konsep Dasar Anggaran**

### **Definisi Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana komprehensif yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, biasanya dalam satuan moneter, untuk periode waktu tertentu di masa depan. Anggaran mencakup perkiraan pendapatan, biaya, alokasi sumber daya, serta target kinerja yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Dalam konteks manajemen, anggaran bukan hanya sekadar dokumen finansial, tetapi juga alat perencanaan dan pengendalian yang membantu manajemen dalam mengarahkan aktivitas organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara berbagai level manajemen, memastikan bahwa semua pihak memahami prioritas dan tanggung jawab mereka. Dengan adanya anggaran, organisasi dapat meminimalkan ketidakpastian dan membuat keputusan yang lebih terinformasi berdasarkan data yang terstruktur.

### **Fungsi Anggaran dalam Organisasi**

Anggaran memainkan peran krusial dalam organisasi, terutama dalam tiga fungsi utamanya: perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

1. **Perencanaan:** Sebagai alat perencanaan, anggaran membantu manajemen dalam menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan menyusun anggaran, organisasi dapat memproyeksikan kebutuhan sumber daya dan mengidentifikasi potensi tantangan di masa depan. Misalnya, anggaran penjualan membantu perusahaan memprediksi pendapatan dan menyesuaikan kapasitas produksi sesuai dengan permintaan pasar. Tanpa perencanaan yang matang melalui anggaran, organisasi dapat mengalami kesulitan dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif.
2. **Koordinasi:** Anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi yang memastikan bahwa semua departemen atau unit kerja dalam organisasi bekerja secara harmonis menuju tujuan bersama. Misalnya, anggaran produksi harus selaras dengan anggaran penjualan untuk menghindari kelebihan atau kekurangan stok.

Koordinasi yang baik melalui anggaran juga memastikan bahwa setiap departemen memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Tanpa koordinasi, dapat terjadi tumpang tindih atau konflik antar-departemen yang dapat menghambat kinerja organisasi.

3. Pengendalian: Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian dengan membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, manajemen dapat mengambil tindakan korektif untuk mengembalikan organisasi ke jalur yang benar. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran, manajemen dapat melakukan investigasi untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mengambil langkah-langkah penghematan. Pengendalian melalui anggaran juga memungkinkan organisasi untuk mengukur efisiensi dan efektivitas operasinya.

### **Jenis-Jenis Anggaran**

Anggaran dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan cakupan dan tujuannya. Setiap jenis anggaran memiliki peran dan manfaatnya sendiri, tergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi.

1. Anggaran Operasional: Anggaran operasional adalah anggaran yang berfokus pada aktivitas sehari-hari organisasi, seperti produksi, penjualan, dan pembelian. Anggaran ini mencakup perkiraan pendapatan, biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi. Misalnya, anggaran penjualan merencanakan target pendapatan berdasarkan proyeksi permintaan pasar, sementara anggaran produksi merencanakan biaya yang diperlukan untuk memenuhi target penjualan tersebut. Anggaran operasional sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat menjalankan aktivitasnya secara efisien dan efektif.
2. Anggaran Keuangan: Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan posisi keuangan organisasi, seperti arus kas, neraca, dan laporan laba rugi. Anggaran ini membantu manajemen dalam mengelola likuiditas dan memastikan bahwa organisasi memiliki dana yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Misalnya, anggaran arus kas merencanakan penerimaan dan

pengeluaran kas untuk periode tertentu, sehingga organisasi dapat menghindari masalah likuiditas. Anggaran keuangan juga digunakan untuk menilai kesehatan finansial organisasi dan mempersiapkan laporan keuangan.

3. **Anggaran Modal:** Anggaran modal adalah anggaran yang digunakan untuk merencanakan pengeluaran jangka panjang, seperti pembelian aset tetap atau investasi dalam proyek-proyek besar. Anggaran ini membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya untuk investasi yang dapat menghasilkan keuntungan di masa depan. Misalnya, anggaran modal dapat mencakup rencana pembelian mesin baru atau ekspansi fasilitas produksi. Proses penyusunan anggaran modal biasanya melibatkan analisis kelayakan dan penilaian risiko untuk memastikan bahwa investasi tersebut memberikan nilai tambah bagi organisasi.
4. **Anggaran Fleksibel vs. Anggaran Statis:** Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dapat disesuaikan dengan perubahan volume aktivitas, sementara anggaran statis tetap tidak berubah terlepas dari perubahan kondisi bisnis. Anggaran fleksibel sangat berguna dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana volume produksi atau penjualan dapat berfluktuasi. Misalnya, jika penjualan meningkat, anggaran fleksibel dapat menyesuaikan biaya produksi sesuai dengan volume yang lebih tinggi. Di sisi lain, anggaran statis lebih cocok untuk situasi di mana kondisi bisnis relatif stabil dan perubahan tidak signifikan.

## **B. Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran merupakan langkah sistematis yang melibatkan berbagai tahapan untuk memastikan bahwa anggaran yang dihasilkan dapat menjadi alat yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis, koordinasi antar-departemen, dan mekanisme pengendalian. Berikut adalah penjelasan detail mengenai tahapan penyusunan anggaran dan peran manajemen dalam proses tersebut.

## Tahapan Penyusunan Anggaran

### 1. Perencanaan

Tahap perencanaan adalah fondasi dari proses penyusunan anggaran. Pada tahap ini, manajemen menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi dalam periode anggaran tertentu. Tujuan ini harus selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi secara keseluruhan. Misalnya, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan pangsa pasar, maka anggaran penjualan dan pemasaran harus dirancang untuk mendukung tujuan tersebut. Perencanaan juga melibatkan pengumpulan data historis dan proyeksi masa depan, seperti tren pasar, permintaan pelanggan, dan kondisi ekonomi. Data ini digunakan untuk membuat estimasi yang realistis mengenai pendapatan, biaya, dan alokasi sumber daya. Tanpa perencanaan yang matang, anggaran yang disusun mungkin tidak akurat atau tidak relevan dengan kebutuhan organisasi.

### 2. Pengorganisasian

Setelah tujuan dan sasaran ditetapkan, tahap pengorganisasian melibatkan pengalokasian sumber daya dan tanggung jawab kepada berbagai departemen atau unit kerja dalam organisasi. Setiap departemen, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, akan menyusun anggaran mereka sendiri berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini memerlukan koordinasi yang baik antar-departemen untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis. Misalnya, anggaran produksi harus disesuaikan dengan anggaran penjualan untuk menghindari kelebihan atau kekurangan stok. Pengorganisasian juga melibatkan penentuan timeline dan prosedur penyusunan anggaran, termasuk batas waktu pengumpulan data dan persetujuan anggaran.

### 3. Pengendalian

Tahap pengendalian adalah proses berkelanjutan yang dilakukan setelah anggaran disetujui dan diimplementasikan. Pada tahap ini, kinerja aktual organisasi dibandingkan dengan rencana anggaran untuk mengidentifikasi penyimpangan atau varians. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran, manajemen perlu menganalisis

penyebabnya dan mengambil tindakan korektif. Pengendalian anggaran juga melibatkan pemantauan berkala melalui laporan kinerja, yang memberikan informasi tentang sejauh mana organisasi telah mencapai targetnya. Jika terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis, seperti fluktuasi pasar atau perubahan regulasi, anggaran mungkin perlu direvisi untuk tetap relevan. Proses pengendalian memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Peran Manajemen dalam Penyusunan Anggaran**

Manajemen memainkan peran sentral dalam proses penyusunan anggaran, mulai dari tahap perencanaan hingga pengendalian. Berikut adalah beberapa peran kunci manajemen dalam proses ini:

1. **Pemimpin dan Pengarah.** Manajemen bertanggung jawab untuk memimpin proses penyusunan anggaran dengan menetapkan arah dan prioritas organisasi. Mereka harus memastikan bahwa anggaran yang disusun selaras dengan strategi dan tujuan jangka panjang organisasi.
2. **Koordinasi Antar-Departemen.** Manajemen bertugas memastikan bahwa semua departemen bekerja sama secara efektif dalam menyusun anggaran. Mereka harus memediasi potensi konflik dan memastikan bahwa setiap departemen memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi.
3. **Pengambilan Keputusan.** Manajemen bertanggung jawab untuk mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya dan prioritas anggaran. Mereka harus menyeimbangkan antara kebutuhan operasional sehari-hari dan investasi jangka panjang.
4. **Pengawasan dan Evaluasi.** Manajemen bertugas memantau implementasi anggaran dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, manajemen harus mengambil tindakan korektif untuk mengembalikan organisasi ke jalur yang benar.
5. **Komunikasi dan Transparansi.** Manajemen harus memastikan bahwa proses penyusunan anggaran dilakukan secara transparan dan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Komunikasi yang

efektif antara manajemen dan staf sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak memahami tujuan dan tanggung jawab mereka.

Dengan peran aktif manajemen dalam proses penyusunan anggaran, organisasi dapat memastikan bahwa anggaran yang dihasilkan tidak hanya realistis dan akurat, tetapi juga dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **C. Anggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga memainkan peran krusial dalam pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah proses memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anggaran menjadi alat utama dalam proses ini karena memberikan kerangka kerja yang terukur dan terstruktur untuk memantau kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif. Berikut adalah penjelasan mendalam tentang hubungan antara anggaran dan pengendalian manajemen, mekanisme pengendalian melalui anggaran, serta keuntungan dan tantangan penggunaannya.

#### **Hubungan antara Anggaran dan Pengendalian Manajemen**

Anggaran dan pengendalian manajemen memiliki hubungan yang erat dan saling melengkapi. Anggaran berfungsi sebagai standar atau patokan yang digunakan untuk mengukur kinerja aktual organisasi. Dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, manajemen dapat mengevaluasi sejauh mana tujuan telah tercapai dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

#### **Pengendalian manajemen melalui anggaran melibatkan tiga elemen utama:**

1. Penetapan Standar: Anggaran menetapkan target kinerja yang jelas, seperti target penjualan, biaya produksi, atau laba bersih.
2. Pemantauan Kinerja: Kinerja aktual dipantau secara berkala dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Tindakan Korektif: Jika terjadi penyimpangan, manajemen mengambil langkah-langkah untuk mengatasi masalah dan mengembalikan kinerja ke jalur yang benar.

Dengan demikian, anggaran menjadi alat yang memungkinkan manajemen untuk mengendalikan operasi organisasi secara proaktif dan responsif.

### **Mekanisme Pengendalian melalui Anggaran**

1. Analisis Varians (Selisih Anggaran vs Realisasi)

Analisis varians adalah proses membandingkan kinerja aktual dengan anggaran untuk mengidentifikasi selisih (varian) yang terjadi. Varians dapat bersifat positif (menguntungkan) atau negatif (merugikan). Misalnya, jika pendapatan aktual lebih tinggi dari yang dianggarkan, ini merupakan varians positif. Sebaliknya, jika biaya produksi melebihi anggaran, ini merupakan varians negatif.

Analisis varians membantu manajemen memahami penyebab penyimpangan dan mengambil tindakan yang tepat. Misalnya, varians negatif dalam biaya produksi mungkin disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku atau inefisiensi dalam proses produksi. Dengan mengidentifikasi akar masalah, manajemen dapat mengambil langkah-langkah untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

2. Tindakan Korektif

Tindakan korektif adalah langkah-langkah yang diambil oleh manajemen untuk mengatasi penyimpangan dan memastikan bahwa organisasi kembali ke jalur yang benar. Tindakan ini dapat berupa:

- Efisiensi Operasional: Mengurangi pemborosan atau meningkatkan produktivitas.
- Penyesuaian Anggaran: Merevisi anggaran jika terjadi perubahan signifikan dalam lingkungan bisnis.
- Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan keterampilan karyawan untuk mengatasi kelemahan operasional.

- Perubahan Strategi: Menyesuaikan strategi bisnis jika target yang ditetapkan tidak realistis. Tindakan korektif harus dilakukan secara tepat waktu dan efektif untuk meminimalkan dampak negatif terhadap kinerja organisasi.

### **Keuntungan Penggunaan Anggaran sebagai Alat Pengendalian**

1. Meningkatkan Akuntabilitas  
Anggaran menciptakan akuntabilitas dengan menetapkan target kinerja yang jelas untuk setiap departemen atau individu. Ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target.
2. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan  
Dengan menyediakan data yang terstruktur dan terukur, anggaran membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan strategis. Misalnya, jika anggaran menunjukkan bahwa biaya pemasaran terlalu tinggi, manajemen dapat memutuskan untuk mengalokasikan dana ke area lain yang lebih produktif.
3. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas  
Anggaran memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal dan meminimalkan pemborosan. Dengan memantau kinerja terhadap anggaran, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan untuk meningkatkan efisiensi.
4. Mendorong Perencanaan Jangka Panjang.  
Anggaran tidak hanya fokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga mendukung perencanaan jangka panjang. Dengan memproyeksikan pendapatan dan biaya di masa depan, organisasi dapat membuat strategi yang berkelanjutan untuk pertumbuhan dan ekspansi.

### **Tantangan Penggunaan Anggaran sebagai Alat Pengendalian**

1. Kekakuan Anggaran  
Anggaran yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Misalnya, jika anggaran tidak memungkinkan fleksibilitas dalam mengalokasikan dana, organisasi mungkin kesulitan merespons peluang atau tantangan baru.

2. Ketergantungan pada Data Historis

Anggaran sering kali didasarkan pada data historis, yang mungkin tidak selalu relevan dengan kondisi bisnis saat ini atau masa depan. Misalnya, jika terjadi perubahan drastis dalam preferensi konsumen, anggaran yang didasarkan pada data lama mungkin tidak akurat.

3. Potensi Konflik Antar-Departemen

Proses penyusunan dan pengendalian anggaran dapat menimbulkan konflik antar-departemen, terutama jika alokasi sumber daya dianggap tidak adil. Misalnya, departemen pemasaran mungkin merasa bahwa mereka tidak mendapatkan dana yang cukup untuk mencapai target penjualan.

4. Biaya dan Waktu yang Dibutuhkan

Proses penyusunan dan pengendalian anggaran memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan. Jika tidak dikelola dengan baik, proses ini dapat menjadi beban bagi organisasi, terutama bagi perusahaan kecil atau menengah.

5. Kurangnya Partisipasi dari Bawah ke Atas

Jika proses penyusunan anggaran hanya melibatkan manajemen puncak tanpa melibatkan karyawan di level operasional, anggaran yang dihasilkan mungkin tidak realistis atau tidak sesuai dengan kebutuhan sehari-hari.

**Anggaran adalah alat pengendalian manajemen yang sangat efektif jika digunakan dengan tepat.** Dengan membandingkan kinerja aktual dengan anggaran, organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan, mengambil tindakan korektif, dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal. Namun, penggunaan anggaran juga memiliki tantangan, seperti kekakuan dan potensi konflik. Oleh karena itu, manajemen harus memastikan bahwa proses penyusunan dan pengendalian anggaran dilakukan secara fleksibel, transparan, dan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Dengan demikian, anggaran dapat menjadi alat yang kuat untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

## **D. Teknik dan Metode Penganggaran**

Teknik dan metode penganggaran terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi. Secara umum, metode penganggaran dapat dibagi menjadi dua kategori: metode tradisional dan metode kontemporer.

### **Metode Tradisional vs Metode Kontemporer**

1. **Metode Tradisional:** Metode tradisional, seperti *incremental budgeting*, mengandalkan data historis sebagai dasar untuk menyusun anggaran tahun berikutnya. Misalnya, jika anggaran tahun ini adalah Rp 1 miliar, anggaran tahun depan mungkin ditetapkan sebesar Rp 1,1 miliar dengan asumsi adanya kenaikan inflasi atau pertumbuhan bisnis. Meskipun sederhana dan mudah diterapkan, metode ini sering dianggap kaku dan kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan bisnis.
2. **Metode Kontemporer:** Metode kontemporer, seperti *zero-based budgeting (ZBB)* dan *activity-based budgeting (ABB)*, menawarkan pendekatan yang lebih dinamis.
  - *Zero-Based Budgeting (ZBB):* Setiap aktivitas dan pengeluaran harus dibenarkan dari nol, bukan berdasarkan anggaran tahun sebelumnya. Ini mendorong efisiensi dan menghilangkan pemborosan.
  - *Activity-Based Budgeting (ABB):* Anggaran disusun berdasarkan aktivitas dan biaya yang terkait dengan proses bisnis. Ini membantu organisasi memahami hubungan antara biaya dan output, sehingga sumber daya dapat dialokasikan lebih efektif.

### **Integrasi Anggaran dengan Sistem Informasi Manajemen**

Integrasi anggaran dengan sistem informasi manajemen (SIM) memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses penganggaran, meningkatkan akurasi, dan mempercepat pengambilan keputusan. SIM dapat mengumpulkan data real-time dari berbagai departemen, memfasilitasi analisis varians, dan menghasilkan laporan kinerja secara otomatis. Dengan integrasi ini, manajemen dapat memantau kinerja anggaran secara berkala dan mengambil tindakan korektif dengan cepat. Selain itu, SIM juga mendukung metode

kontemporer seperti ZBB dan ABB dengan menyediakan data yang lebih detail dan terstruktur.

### **E. Tantangan dan Kritik terhadap Penggunaan Anggaran**

Meskipun anggaran merupakan alat pengendalian manajemen yang penting, penggunaannya tidak lepas dari tantangan dan kritik. Salah satu kelemahan utama anggaran adalah **kekakuan**-nya. Anggaran yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Selain itu, anggaran sering kali didasarkan pada **data historis**, yang mungkin tidak relevan dengan kondisi saat ini atau masa depan, sehingga mengurangi akurasi.

Dari perspektif teori manajemen modern, anggaran juga dikritik karena cenderung **memicu perilaku disfungsional**. Misalnya, manajer mungkin memanipulasi data atau menurunkan target agar mudah dicapai, yang dikenal sebagai *budgetary slack*. Kritik lain adalah bahwa anggaran terlalu fokus pada **aspek finansial** dan mengabaikan faktor non-finansial seperti kepuasan pelanggan atau inovasi.

Sebagai solusi, organisasi dapat mengadopsi pendekatan alternatif seperti **Beyond Budgeting**, yang menekankan fleksibilitas, desentralisasi, dan fokus pada tujuan strategis jangka panjang. Selain itu, integrasi anggaran dengan sistem informasi manajemen (SIM) dapat meningkatkan akurasi dan responsivitas. Dengan menggabungkan metode kontemporer seperti *zero-based budgeting* (ZBB) dan *activity-based budgeting* (ABB), organisasi dapat mengatasi kelemahan anggaran tradisional dan menciptakan sistem pengendalian yang lebih adaptif.



## Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pusat Pertanggungjawaban

**G**lobalisasi telah merubah dan mengguncang peradaban yang sebelumnya stagnan. Dalam konteks ini, sangat penting untuk mengkaji ilmu tentang keorganisasian agar kita tidak tergilas oleh gelombang inovasi yang terus-menerus mengubah sistem-sistem klasik. Era pasar bebas kembali mendorong kita untuk merespons berbagai tantangan yang ada dengan tindakan nyata. Kita membutuhkan segenap pikiran, jiwa, raga, dan energi terbaik agar dapat berperan aktif sebagai agen peradaban.

Seiring dengan kemajuan zaman, organisasi sektor publik semakin dituntut untuk beroperasi dengan transparansi dan akuntabilitas, mengedepankan nilai-nilai integritas di semua bidang, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, manajemen, dan pelayanan kepada masyarakat. Tuntutan tersebut memaksa organisasi sektor publik untuk terus berupaya meningkatkan kinerjanya (Queenta Paat, 2013). Kinerja organisasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh kinerja para aparat dan manajerial. Oleh karena itu, kinerja manajerial menjadi penting untuk mengevaluasi prestasi seorang pemimpin serta

menilai keseluruhan organisasi yang dipimpinnya (Fitriyah & Siregar, 2021).

Namun, memimpin suatu unit bisnis tidaklah sesederhana yang kita bayangkan dalam teori. Diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai pusat tanggung jawab yang ada di dalamnya. Karakteristik organisasi sangat mempengaruhi proses pengendalian, terutama ketika kita fokus pada berbagai jenis pusat tanggung jawab, teknik-teknik penting untuk pengendalian tersebut, serta ukuran yang diperlukan untuk mengevaluasi kinerja para manajer yang bertanggung jawab atas masing-masing pusat (Pratiwi & Asri Kartika, 2019).

Kemajuan dan perkembangan perusahaan saat ini menunjukkan pertumbuhan dunia usaha yang sangat pesat. Hal ini mengakibatkan persaingan antara perusahaan semakin ketat dan berisiko. Kini, perusahaan-perusahaan berlomba-lomba memperebutkan pasar dengan mengandalkan keunggulan masing-masing. Tuntutan untuk bertanggung jawab terhadap kepercayaan yang diberikan kepada perusahaan pun semakin besar. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk menemukan solusi dalam melaksanakan kinerja mereka.

Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian dalam melaksanakan kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis. Evaluasi kinerja adalah proses penilaian sistematis terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kinerja juga digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai kewajaran anggaran biaya suatu program atau kegiatan.

Aktivitas perusahaan atau organisasi yang sedang berlangsung pasti akan menghadapi berbagai permasalahan terkait kinerja. Bagi suatu organisasi, kinerja menjadi salah satu faktor penentu yang sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan. Oleh karena itu, hampir semua organisasi menggunakan kinerja sebagai tolok ukur kemampuan, keberhasilan, serta kegagalan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting untuk mengevaluasi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi (Meirina &

Aziora, 2020). Sayangnya, banyak perusahaan yang masih kurang memperhatikan aspek ini. Mereka cenderung fokus pada keuntungan finansial dan penyelesaian kinerja tepat waktu, tanpa memberikan perhatian yang cukup pada hasil kinerja itu sendiri atau pada aspek non-ekonomi. Situasi ini secara otomatis memperketat persaingan di pasar. Perusahaan atau organisasi yang tidak mampu bersaing dalam kondisi yang semakin ketat tersebut dapat menghadapi konsekuensi yang fatal, bahkan tidak jarang mengalami kebangkrutan akibat ketidakmampuan bersaing.

Dari perspektif keuangan, kinerja manajerial yang baik seharusnya mencerminkan kemampuan manajer dalam meningkatkan laba perusahaan melalui optimalisasi aset dengan meminimalkan biaya operasional maupun non-operasional (Suryani et al., 2021).

Intervensi dari pihak luar juga mempengaruhi kinerja perusahaan, terutama pada perusahaan milik pemerintah daerah yang umumnya masih menerapkan sistem sentralisasi (Simanullang & Simanullang, 2022). Dalam sistem ini, intervensi dari pejabat terkait seringkali terjadi, mengakibatkan para manajer yang ditunjuk tidak memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, mereka kurang terlatih menghadapi situasi yang bersifat kondisional. Di banyak perusahaan dengan sistem sentralisasi, manajer atau bawahan cenderung hanya mengikuti perintah atasan, yang belum tentu selalu tepat untuk diterapkan, karena mereka kurang memahami kondisi dan kebutuhan yang sebenarnya di lapangan. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan sistem desentralisasi memberikan kebebasan kepada manajer yang lebih rendah untuk mengambil keputusan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan responsivitas dan efektivitas organisasi.

## **A. Konsep dan Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi yang mengumpulkan dan melaporkan data pendapatan dan biaya menurut area tanggung jawab. Perencanaan sistem semacam itu didasarkan pada asumsi bahwa manajer harus bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri, tindakan bawahan mereka, dan setiap aktivitas yang dilakukan di pusat tanggung jawab

mereka. Orang-orang di dalam organisasi juga harus bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri dan tindakan orang-orang yang berada di bawah tanggung jawab mereka. Akuntansi Pertanggungjawaban, sebagaimana akuntansi profitabilitas, juga disebut akuntansi Aktivitas (Mojgan, 2012).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dalam akuntansi manajemen yang merujuk pada pembuatan informasi formal terkait dengan pusat pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi (Suryani et al., 2021). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban ini, khususnya dalam pengendalian biaya di pusat-pusat biaya, memungkinkan penilaian yang objektif terhadap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut (Maria Venselina Nona Yeni et al., 2023).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengidentifikasi berbagai pusat pertanggungjawaban di seluruh organisasi, dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu untuk masing-masing pusat (Dewi & Nurleli, 2021). Dengan cara ini, para pemimpin dapat menerapkan dan melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban di dalam perusahaan mereka. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, wewenang dilimpahkan dari manajer level atas kepada manajer di bawahnya. Proses pelimpahan wewenang ini mengharuskan manajer di tingkat bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada atasan mereka (Hutabarat, 2020).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban, berdasarkan informasi yang diperlukan oleh manajer untuk mengelola tanggung jawab mereka (Rahmawati Trisnanda et al., 2022). Sistem ini diidentifikasi sebagai metode akuntansi manajerial yang bertujuan untuk mendukung pengendalian kinerja melalui pengelolaan biaya dan pendapatan (Arya et al., n.d.; Shanmugam & Rina Zahari, 2009). Tanggung jawab terhadap pengeluaran dan pendapatan disesuaikan dengan berbagai tingkat dalam struktur organisasi (Antle & Demski, 1988). Dalam kerangka anggaran yang transparan, tanggung jawab manajerial direncanakan

sedemikian rupa sehingga pengendalian laporan dapat dilakukan untuk membandingkan kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan di setiap pusat tanggung jawab (Tridianty Sianipar et al., 2020).

## **B. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap individu yang terlibat dalam merancang, menerapkan, dan mengelola sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memiliki pemahaman mendalam mengenai pemberian wewenang, tanggung jawab, dan jaringan akuntabilitas di dalam organisasi. Pemahaman ini sangat penting untuk memastikan bahwa jenis pertanggungjawaban yang diterapkan benar-benar tepat, serta bahwa evaluasi dan pelaporan kinerja menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan.

Dalam teks-teks ekonomi, pernyataan tersebut telah diulang berkali-kali: “tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan”. Akan tetapi, jika perusahaan hanya berpikir untuk memaksimalkan keuntungannya dalam lingkungan ekonomi yang maju, perusahaan tersebut mungkin saja dapat bertahan hidup, karena lingkungan ekonomi modern telah memasuki tahap ketika tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dipertimbangkan dalam profitabilitas perusahaan (Hesse et al., 2008; Iqbal, 1997). Bagi perusahaan kecil dan menengah dengan pemangku kepentingan yang lebih sedikit, mengejar maksimalisasi keuntungan saja mungkin tidak menjadi masalah. Akan tetapi, pada perusahaan-perusahaan besar yang memiliki dampak besar pada ekonomi nasional, tanggung jawab sosial tidak boleh diabaikan.

## **C. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Andriana & Balqis, 2015) tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mendukung salah satu fungsi akuntansi biaya, yaitu sebagai alat pengendalian biaya. Secara menyeluruh, tujuan akuntansi biaya mencakup penentuan jumlah biaya produksi, penilaian nilai persediaan, serta pengendalian biaya itu sendiri. Untuk mencapai tujuan pengendalian biaya ini, sistem akuntansi pertanggungjawaban mengharuskan pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan di setiap tingkatan manajemen. Setiap level manajemen bertanggung jawab atas biaya yang dikelolanya, dan setiap biaya dihubungkan dengan manajer yang mengawasi pengeluarannya.

Selanjutnya, dilakukan rekapitulasi yang akan menjadi dasar untuk penyusunan laporan kepada manajer yang bersangkutan.

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: (1) Untuk pengendalian, yaitu dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat diidentifikasi dan dianalisis. (2) Menilai prestasi yang berkaitan dengan pihak yang bertanggung jawab. (3) Mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi penyimpangan yang muncul. (4) Memotivasi para manajer agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

#### **D. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan mencapai sasaran tertentu. Dalam konteks perekonomian yang kompetitif, tujuan utama perusahaan adalah meraih keuntungan maksimal sambil memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap perusahaan berusaha meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya.

Untuk mengatur dan mengoordinasikan berbagai kegiatan dalam upaya mencapai tujuan, perusahaan merancang berbagai strategi sebagai panduan. Agar strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan efektif dan efisien, manajemen melakukan proses yang dikenal sebagai pengendalian. Salah satu metode pengendalian yang umum digunakan adalah anggaran. Anggaran berfungsi sebagai alat pemandu, membantu manajer memfokuskan perhatian pada masalah operasional atau keuangan sejak awal, sehingga memungkinkan pengendalian yang lebih efektif.

Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

## **E. Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam sebuah organisasi, terdapat pembagian tertentu yang disebut sebagai pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban ini merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Umumnya, sebuah perusahaan terbagi menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban, yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak pada bagan struktur organisasi. Struktur ini membentuk hierarki di dalam organisasi. Tingkatan terendah merupakan pusat pertanggungjawaban untuk unit, seksi, bagian, atau unit organisasi kecil lainnya, sementara tingkat yang lebih tinggi mencakup departemen, unit usaha, atau divisi.

Sistem pengendalian manajemen merupakan elemen penting dalam organisasi yang menerapkan desentralisasi (Hesse et al., 2008). Salah satu pandangan menekankan bahwa sistem ini harus sejalan dengan strategi perusahaan. Unsur-unsur dalam sistem pengendalian manajemen mencakup perencanaan strategis, pembuatan anggaran, alokasi sumber daya, pengukuran dan evaluasi kinerja, penghargaan atas prestasi, penetapan pusat tanggung jawab, serta penetapan harga transfer.

Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan di dalam unit tersebut. Sebuah organisasi terdiri dari berbagai pusat pertanggungjawaban (Hussain et al., 2016).

Tujuan dibentuknya pusat pertanggungjawaban adalah sebagai dasar untuk perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja baik bagi manajer maupun unit yang dipimpinnya. Ini bertujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi, menciptakan keselarasan sasaran, mendelegasikan tugas dan wewenang kepada unit-unit yang kompeten untuk mengurangi beban tugas manajer pusat, mendorong kreativitas dan inovasi di kalangan bawahan, serta sebagai sarana untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, pusat pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan anggaran.

Pusat tanggung jawab dibentuk untuk merealisasikan satu atau lebih tujuan yang dikenal sebagai cita-cita. Setiap perusahaan memiliki cita-cita yang ditentukan oleh manajemen senior melalui sejumlah strategi yang telah dirancang untuk mencapainya. Peran berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah mengimplementasikan strategi-strategi tersebut. Mengingat bahwa setiap organisasi terdiri dari berbagai pusat tanggung jawab, jika setiap pusat tersebut berhasil mencapai tujuannya, maka cita-cita organisasi secara keseluruhan pun akan terpenuhi.

**Gambar 6.1 Alur Pusat Pertanggungjawaban**



Tampilan gambar di atas menggambarkan cara kerja dari setiap pusat tanggung jawab. Setiap pusat tanggung jawab menerima masukan, yang terdiri dari bahan baku, tenaga kerja, dan berbagai jasa. Dengan memanfaatkan model kerja yang melibatkan modal (seperti persediaan dan piutang), peralatan, serta aktiva lainnya, pusat tanggung jawab menjalankan fungsi-fungsi tertentu dengan tujuan akhir mengubah input menjadi output, baik yang berupa barang maupun jasa.

Di dalam sebuah pabrik, output yang dihasilkan berbentuk produk jadi, sementara dalam unit-unit staf, outputnya berupa jasa. Produk yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dapat diserahkan kepada pusat tanggung jawab lainnya, di mana output tersebut kemudian berfungsi sebagai input, atau bisa juga langsung dipasarkan sebagai output secara keseluruhan. Pendapatan yang diperoleh adalah jumlah hasil dari proses penyediaan output tersebut.

Manajemen memiliki tanggung jawab untuk mengoptimalkan hubungan antara input dan output (Kayed & Hassan, 2011; Zaher & Kabir Hassan, 2001). Di berbagai pusat tanggung jawab, hubungan ini bersifat timbal balik dan langsung. Contohnya adalah di departemen

produksi, di mana bahan baku menjadi bagian fisik dari produk jadi. Di sini, proses pengendalian diarahkan pada pemanfaatan input dengan efisiensi maksimal, yaitu menggunakan sebanyak mungkin sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan output sesuai dengan spesifikasi dan standar kualitas yang telah ditentukan, tepat waktu, serta sesuai dengan jumlah yang diminta.

Dalam konteks ini, sumber daya yang digunakan—seperti bahan baku, tenaga kerja, dan jasa dinilai berdasarkan biayanya. Sebagai ilustrasi, di departemen produksi, bahan baku yang digunakan dapat dilihat langsung pada produk akhir. Oleh karena itu, pengendalian harus berfokus pada upaya meminimalkan penggunaan input untuk mencapai output yang sesuai dengan ketentuan dan standar kualitas yang ditetapkan, serta memenuhi waktu dan kuantitas yang diinginkan (Ahmed, 2010).

## **F. Pengukuran Akuntansi Pertanggungjawaban**

Alat ukur kinerja pada dasarnya adalah sistem yang memproses masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) (Kristiana et al., 2014). Dalam mengukur kinerja, peran manajer sangat diperlukan untuk mengaktualisasikan penerapan akuntansi sebagai alat evaluasi, yang saat ini dikenal dengan akuntansi pusat pertanggungjawaban.

Pusat tanggung jawab ini merupakan struktur penting dalam sistem pengendalian, dan penugasan tanggung jawab kepada subunit dalam organisasi harus mencerminkan strategi keseluruhan organisasi (Tridianty Sianipar et al., 2020). Ketika kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab diukur berdasarkan laba, yaitu selisih antara pendapatan dan beban, maka pusat itu disebut sebagai pusat laba. Ukuran laba menjadi sangat berguna karena memungkinkan manajemen senior menggunakan satu indikator komprehensif, alih-alih harus mengandalkan beberapa indikator yang berbeda.

Selain laba, investasi juga merupakan indikator krusial yang perlu dibahas. Jumlah investasi yang masuk ke perusahaan tidak hanya menjadi daya tarik, tetapi juga indikator untuk menilai kestabilan posisi keuangan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting untuk

membahas dengan rinci tentang pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba, dan pusat investasi dalam konteks keorganisasian.

Setiap pusat tanggung jawab perlu beroperasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang diinginkan secara optimal. Secara sederhana, efisiensi terwujud ketika suatu pusat tanggung jawab dapat menyelesaikan tugas dengan tepat, sementara efektivitas tercapai ketika pusat tersebut melakukan hal-hal yang benar.

Untuk memahami makna efisiensi dan efektivitas, kita bisa menggunakan konsep input dan output. Kedua istilah ini sering diungkapkan dalam bentuk perbandingan, seperti "Pusat tanggung jawab A lebih efisien dibandingkan pesaingnya atau dibandingkan periode sebelumnya." Efisiensi didefinisikan sebagai rasio antara input dan output, atau jumlah output yang dihasilkan dari setiap unit input yang digunakan. Sebuah pusat tanggung jawab A dianggap lebih efisien daripada pusat tanggung jawab B jika:

1. Pusat tanggung jawab A menggunakan lebih sedikit sumber daya dibandingkan pusat tanggung jawab B, tetapi menghasilkan jumlah output yang sama. Ini menunjukkan bahwa kedua pusat tanggung jawab tersebut menjalankan tugasnya dengan memuaskan, dan ukuran pekerjaan masing-masing dapat dibandingkan. Dalam hal ini, pusat dengan input yang lebih rendah (biaya lebih rendah) dianggap lebih efisien.
2. Pusat tanggung jawab A menggunakan jumlah sumber daya yang setara dengan pusat tanggung jawab B, namun mampu memproduksi output yang lebih besar. Dalam situasi ini, meskipun inputnya sama, perbedaan output memerlukan beberapa tolak ukur kuantitatif untuk menentukan tingkat efisiensinya, yang membuat perhitungan menjadi lebih kompleks.

Di beberapa pusat tanggung jawab, efisiensi sering diukur dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya standar, yaitu biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan output yang ditetapkan. Sementara itu, efektivitas dinilai berdasarkan hubungan antara hasil yang diperoleh pusat tanggung jawab dengan tujuannya. Jika kontribusi hasil terhadap tujuan yang ditetapkan semakin besar, maka pusat tersebut dianggap semakin efektif.

Namun, ada dua kelemahan utama dalam metode ini: pertama, biaya yang tercatat tidak selalu mencerminkan sumber daya yang-benar-benar digunakan; kedua, standar yang digunakan pada dasarnya merupakan perkiraan tentang apa yang seharusnya dicapai dalam kondisi yang ada.

Secara ringkas, suatu pusat tanggung jawab dapat dikatakan efisien jika menjalankan operasinya dengan tepat dan efektif jika melakukan hal-hal yang benar.



## Biaya Kualitas dan Pengendalian Total Kualitas

Berbicara tentang kualitas, memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya, pengertian kualitas dapat berbeda bagi setiap orang. Banyak pakar kualitas mencoba mendefinisikan kualitas dengan cara mereka sendiri. Beberapa yang paling populer diciptakan oleh tiga pakar kualitas tingkat internasional, yaitu mengacu pada pendapat W. Philip B. Edwards Deming Crosby, Joseph M. tanggung jawab (dalam Zulian Yamit, 2005: 7).

Kualitas menurut Deming adalah apa pun yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Crosby menggambarkan kualitas sebagai kesempurnaan, ketidakkacatan, dan kesesuaian dengan standar. Kesesuaian dengan spesifikasi dari perspektif produsen adalah definisi kualitas menurut standar. Namun, menurut Juran (dalam Zulian Yamit, 2005: 337), kualitas adalah standar yang dapat diukur yang mencakup karakteristik seperti kemampuan, kinerja, keandalannya, kemudahan pemeliharaan, dan keandalannya.

Mendefinisikan kualitas yang bersifat operasional dengan mengadopsi fokus pelanggan. Secara operasional kualitas produk atau jasa adalah

sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan di mana dapat dijelaskan melalui atribut-atribut kualitas atau dimensi kualitas. Menurut Hansen & Mowen (2009) ada delapan (8) dimensi kualitas sebagai berikut:

1. Kinerja (*Performance*)
2. Estetika (*Aesthetics*)
3. Kemudahan perawatan dan perbaikan (*Serviceability*)
4. Keunikan (*Features*)
5. Reliabilitas (*Reliability*)
6. Durabilitas (*Durability*)
7. Tingkat kesesuaian (*Quality of conformance*)
8. Pemanfaatan (*Fitness for use*)

Dengan demikian perbaikan kualitas berarti perbaikan pada satu atau lebih dari 8 dimensi di atas, sementara tetap mempertahankan kinerja dimensi lainnya. Menghasilkan produk berkualitas yang lebih baik dari pesaing berarti mengungguli produk pesaing dalam satu atau lebih dimensi sementara tetap setara dengan kinerja dimensi lainnya.

Salah satu konsep konkrit penerapan *operating activity based management* adalah konsep biaya kualitas yang disarankan dipergunakan oleh perusahaan yang mengaplikasikan program Gugus Kendali Mutu (GKM). Tujuan dari proses GKM adalah untuk menghasilkan barang yang berkualitas artinya memproduksi barang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan oleh perusahaan. Proses pembuatan barang yang berkualitas tersebut dilakukan dengan konsep *zero defect*, yaitu proses produksi harus menghasilkan barang yang sesuai dengan spesifikasi tersebut. Jika perusahaan dapat memproduksi barang dengan konsep *zero defect*, maka banyak biaya yang tidak memiliki nilai tambah akan dihilangkan perusahaan.

## **A. Pengertian Biaya Kualitas**

"Biaya kualitas adalah biaya untuk menjalankan kegiatan yang dilakukan karena mungkin atau telah dihasilkan kualitas yang jelek atau cacat," kata Hansen dan Mowen (2009). "Biaya kualitas adalah semua biaya yang harus dikeluarkan karena adanya barang cacat", kata Garrison (2006). Menurut Blocher (2007:220), "Biaya kualitas adalah

biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pembetulan produk yang berkualitas rendah dan dengan *opportunity cost* dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat rendahnya kualitas." Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan karena adanya barang yang tidak berkualitas. Dengan kata lain, biaya ini dikeluarkan untuk meningkatkan kualitas produk atau mencapai standar tertentu. Oleh karena itu, biaya kualitas adalah biaya yang terkait dengan pembuatan, identifikasi, perbaikan, dan pencegahan kerusakan. Biaya kualitas tidak berbeda dengan biaya yang lain, seperti biaya produksi dan administrasi. Biaya-biaya ini dapat direncanakan, dianggarkan, diukur, dan dievaluasi untuk mencapai kualitas yang diharapkan dengan biaya yang lebih rendah. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tingkat efisiensi dan produktivitas yang sesuai dengan kualitas.

Kegiatan yang berhubungan dengan kualitas terbagi menjadi dua subkategori, yang berhubungan dengan biaya kualitas (Hansen dan Mowen, 2009:443):

- a. *Aktivitas Pengendalian (Control Activities)*. Perusahaan mengambil tindakan untuk mencegah dan menemukan kualitas yang buruk karena kualitas yang buruk mungkin terjadi. Pencegahan dan penilaian adalah bagian dari pengendalian.
- b. *Aktivitas karena Kegagalan (Failure Activities)*. Tindakan yang dilakukan oleh bisnis atau pelanggan sebagai tanggapan terhadap kualitas yang buruk (kualitas yang buruk sebenarnya telah terjadi). Kegiatan karena kegagalan terdiri dari kegagalan internal dan eksternal. Biaya kualitas termasuk dalam empat kategori, menurut Gasverz (2006:10), yaitu: "(1) Biaya pencegahan, (2) biaya penilaian, (3) biaya kegagalan internal, dan (4) biaya kegagalan eksternal." Keempat biaya yang termasuk biaya kualitas tersebut diuraikan di bawah ini:
  - 1) ***Prevention cost*** (biaya pencegahan) Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencegah produk atau jasa yang dihasilkan mengalami kerusakan. Oleh karena itu, semakin tinggi biaya pencegahan yang dikeluarkan, diharapkan semakin

sedikit produk cacat yang dihasilkan dan semakin rendah biaya kegagalan. Contoh biaya pencegahan: biaya tenaga untuk ahli mutu, program pelatihan mutu, perencanaan mutu, pelaporan mutu, audit mutu, siklus mutu, peninjauan desain serta pemilihan dan evaluasi pemasok.

- 2) **Appraisal cost** (biaya penilaian) Biaya yang dikeluarkan untuk memastikan apakah barang dan jasa memenuhi persyaratan kualitas yang telah ditetapkan. Fungsi penilaian ini bertujuan untuk mencegah kesalahan dan kerusakan produk sampai ke tangan pelanggan. Contoh biaya penilaian: biaya pemeriksaan dan pengujian bahan baku, pemeriksaan kemasan, penilaian produk, penilaian proses, pengukuran peralatan dan pengesahan.
- 3) **Internal failure cost** (biaya kegagalan internal) Biaya yang dikeluarkan karena produk tidak memenuhi spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan dan dapat dideteksi sebelum produk dikirim ke pelanggan. Contoh biaya kegagalan internal: sisa bahan/pemborosan, pengerjaan ulang, penghentian mesin, pemeriksaan ulang, pengujian ulang dan perubahan desain.
- 4) **External failure cost** (biaya kegagalan eksternal) Biaya yang dikeluarkan karena produk tidak memenuhi spesifikasi kualitas yang ditetapkan. Biaya kegagalan eksternal hanya dapat diidentifikasi setelah produk berada di tangan konsumen. Biaya yang paling merugikan adalah yang ini, karena dapat merusak reputasi perusahaan, mengurangi pelanggan, dan menurunkan pangsa pasar. Contoh biaya kegagalan eksternal: kehilangan penjualan karena kinerja produk jelek, retur dan pengurangan produk karena mutunya jelek, biaya jaminan, perbaikan, biaya mengatasi ketidakpuasan pelanggan, biaya kehilangan pangsa pasar.

Namun, apabila perusahaan tidak menghasilkan produk yang cacat atau rusak, biaya ini dapat hilang. Keempat jenis biaya kualitas tersebut berhubungan satu sama lain dengan cara yang cukup rumit untuk dijelaskan. Namun, hubungan dan perkembangan mereka dapat dijelaskan. Misalnya, dengan meningkatkan kegiatan penilaian dan pencegahan, biaya kegagalan eksternal dapat dikurangi. Meningkatnya

kegiatan pencegahan akan mengurangi biaya kegagalan internal. Meskipun demikian, biaya kegagalan internal ini akan meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penilaian yang dilakukan untuk menemukan kesalahan produk.

## **B. Pengukuran Biaya Kualitas**

Menurut Siregar, dkk. (2013:289), biaya kualitas dapat dibagi menjadi dua kategori berdasarkan kemudahan pengamatannya, yaitu:

1. Biaya kualitas yang dapat diamati. Biaya kualitas yang dapat diukur secara langsung dan datanya biasanya tersedia dalam laporan akuntansi perusahaan. Kegagalan internal, biaya pencegahan, dan biaya penilaian termasuk dalam kelompok ini, bersama dengan beberapa biaya yang termasuk dalam subkelompok kegagalan eksternal, seperti biaya garansi dan pengamatan produk.
2. Biaya kualitas yang tersembunyi. Biaya untuk kehilangan kesempatan karena kualitas yang buruk. Biasanya, laporan akuntansi tidak menunjukkan biaya ini. Selain itu, sulit untuk menghitung secara akurat jumlah biaya ini.

Sebagai contoh, kerugian yang disebabkan oleh penurunan penjualan, penurunan pangsa pasar, ketidakpuasan pelanggan, dan biaya klaim pelanggan.

Ada berbagai cara untuk menghitung biaya kualitas tersembunyi. Biaya kualitas yang tersembunyi adalah biaya yang tidak diharapkan muncul, tetapi selalu muncul, dan bahkan jika mereka kehilangan pangsa pasar, metode ini muncul. Metode ini termasuk:

### *a. Multiplier Method (Metode Pegganda)*

Metode Multiplier menghitung biaya kualitas tersembunyi dengan mengalikan biaya kegagalan eksternal perusahaan dengan konstanta efek pengganda. Karena besarnya konstanta, yang diwakili dengan  $k$ , berbeda untuk setiap perusahaan, besarnya  $k$  tersebut didasarkan pada sejarah perusahaan masing-masing. Apabila dituliskan, hal-hal berikut akan terjadi:

**Total External Failure Cost =  $k$  (Measured External Failure Cost)**  $k$  = efek pengganda, yang didasarkan pada pengalaman

Misalkan Westinghouse Electric menyatakan bahwa nilai  $k$  yang didasarkan pada pengalaman sebesar 3–4. Dengan asumsi biaya kegagalan eksternal yang diukur sebesar \$2 juta, biaya kegagalan eksternal yang sebenarnya berkisar antara \$6 juta dan \$8 juta.

b. *Market Research Method* (Metode Survey)

Metode penelitian pasar digunakan untuk mengukur biaya kualitas yang muncul. Ini dilakukan dengan melakukan penyelidikan terhadap konsumen, atau pasar, yang mengkonsumsi barang yang dibuat oleh perusahaan. Pengaruh kualitas buruk terhadap penjualan dan pangsa pasar biasanya dinilai dengan cara ini. Metode penelitian pasar ini dilakukan melalui survei pelanggan dan wawancara dengan staf penjualan. Perusahaan yang menggunakan metode ini biasanya menggunakannya sebagai proyeksi laba/rugi yang terkait dengan kualitas produk yang buruk. Metode ini sulit untuk digunakan karena dalam penyelidikan terhadap pasar, sistem sampling yang digunakan terkadang tidak dapat mewakili seluruh demografi konsumen yang menggunakan produk tersebut. Kelemahan metode ini juga adalah tidak dapat menunjukkan kerugian perusahaan yang sebenarnya karena produk rusak atau kualitas buruk.

c. Metode Rugi *Taguchi*

Setelah ditemukan bahwa metode-metode yang sudah ada memiliki kekurangan, alternatif pengukuran biaya kualitas muncul. Metode *Taguchi* adalah metode yang dimaksud. Dr. Genichi Taguchi, direktur Akademi Kualitas Jepang yang telah memenangkan penghargaan Deming empat kali, menciptakan metode ini. Untuk menemukan karakteristik produk atau proses produksi yang efektif, dia menggunakan metode eksperimental desain dan kemudian menggabungkannya dengan analisis statistik untuk setiap variasi. Biaya kualitas didefinisikan oleh Taguchi sebagai kerugian yang dilimpahkan kepada konsumen saat produk atau barang dikirim ke mereka (N.Logothetis, 1991:17). Ketidakpuasan konsumen, yang dapat merusak reputasi perusahaan, adalah salah satu dari kerugian ini, menurut Taguchi. Persamaan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan fungsi rugi mutu Taguchi:

$$L(y) = k (y - T)^2$$

Di mana:

$k$  = konstanta proporsionalitas yang besarnya tergantung pada struktur biaya produk gagal eksternal

$y$  = nilai aktual dari karakteristik mutu

$T$  = nilai target dari karakteristik mutu

$L$  = Rugi mutu

### **C. Pelaporan Informasi Biaya Kualitas**

Untuk bisnis yang berfokus pada pengendalian dan peningkatan kualitas, sistem pelaporan biaya kualitas sangat penting. Pencatatan komprehensif biaya kualitas aktual menurut kategorinya menawarkan dua keuntungan utama. Pertama, catatan tersebut menunjukkan pola biaya kualitas untuk setiap kategori, yang memungkinkan manajer untuk menghitung dampak keuangannya. Kedua, catatan menunjukkan bagaimana \$333,000a biaya kualitas didistribusikan menurut kategori, yang memungkinkan manajer menilai relevansi setiap kategori. Dengan menghitung biaya kualitas sebagai persentase dari penjualan aktual, menjadi lebih mudah untuk menilai signifikansi keuangan dari biaya kualitas (Hansen dan Mowen, 2009:446). Laporan kinerja kualitas juga dapat merupakan pelaporan informasi biaya kualitas. Laporan kinerja biaya kualitas, menurut Supriyono (2004:399), mengukur seberapa jauh organisasi mengembangkan program penyempurnaan kualitas.

Contoh Laporan Biaya Kualitas:

**Jensen Products**  
**Laporan Biaya Kualitas**  
**Untuk Tahun yang Berakhir 31 Maret 2024**

| Biaya Kualitas                    |               | Prosentase                  |                    |
|-----------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------|
|                                   |               | Dari penjualan <sup>a</sup> |                    |
| <b>Biaya Pencegahan:</b>          |               |                             |                    |
| Pelatihan mutu                    | \$ 35,000     |                             |                    |
| Reliabilitas mesin                | <u>80,000</u> | \$115,000                   | 4.11%              |
| <b>Biaya Penilaian:</b>           |               |                             |                    |
| Pemeriksaan bahan                 | \$ 20,000     |                             |                    |
| Penilaian produk                  | 10,000        |                             |                    |
| Penilaian proses                  | <u>38,000</u> | 68,000                      | 2.43%              |
| <b>Biaya kegagalan internal:</b>  |               |                             |                    |
| Sisa bahan                        | \$ 50,000     |                             |                    |
| Pengerjaan ulang                  | <u>35,000</u> | 85,000                      | 3.04%              |
| <b>Biaya kegagalan eksternal:</b> |               |                             |                    |
| Keluhan pelanggan                 | \$ 25,000     |                             |                    |
| Jaminan                           | 25,000        |                             |                    |
| Reparasi                          | <u>15,000</u> | <u>65,000</u>               | <u>2.32%</u>       |
| Total biaya kualitas              |               | \$333,000                   | 11.9% <sup>b</sup> |
|                                   |               | =====                       |                    |

Note: <sup>a</sup>Penjualan aktual \$2,800,000

<sup>b</sup>  $\frac{\$333,000}{\$2,800,000} = 11.89\%$  dibulatkan 11.9%

Sumber: Hansen dan Mowen, 2009:446

## **D. Penggunaan Informasi Biaya Kualitas**

Pelaporan biaya kualitas dimaksudkan untuk mempermudah dan meningkatkan pengambilan keputusan, pengendalian, dan perencanaan manjerial. Salah satu potensi penggunaan sistem biaya kualitas adalah bahwa informasi tentang biaya kualitas digunakan saat membuat keputusan tentang implementasi program kualitas dan untuk mengevaluasi efektivitas program setelah diimplementasikan (Hansen dan Mowen, 2005). Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2007), laporan biaya kualitas membantu manajer melihat signifikansi keuangan, menemukan masalah kualitas yang relevan, dan menentukan apakah biaya kualitas dapat terdistribusi dengan baik.

Penggunaan informasi biaya kualitas adalah untuk membuat keputusan tentang pelaksanaan program kualitas dan menilai efektivitas program, menurut Hansen dan Mowen (2009:7). Oleh karena itu, keuntungan dari biaya kualitas adalah bahwa mereka membantu manajemen menentukan keuntungan dalam membuat keputusan strategis dan mempermudah implementasi program pengendalian kualitas. Manajemen membutuhkan data biaya kualitas untuk membantu membuat keputusan dan meningkatkan kinerja. Program pengendalian kualitas, yang membantu dalam penentuan harga dan analisis produk baru untuk meningkatkan laba bisnis, dapat mengurangi biaya kualitas. Informasi tentang biaya kualitas sangat penting bagi upaya bisnis untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

## **E. Pengendalian Total Kualitas**

Tujuan manajemen dari pengendalian adalah untuk memastikan bahwa setiap bagian organisasi beroperasi secara efektif (berdaya guna) dan efisien (berhasil guna). Pengendalian mencakup pemantauan dan evaluasi prestasi untuk mengetahui seberapa sesuai tindakan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Supriyono, 2004:73). Menurut pakar kualitas, suatu perusahaan yang memiliki program pengelolaan kualitas yang efektif tidak akan membayar biaya kualitas lebih dari 2,5% dari penjualan. Untuk menentukan berapa standar biaya kualitas untuk setiap elemen atau kelompok, setiap bisnis dapat membuat anggaran. Biaya kualitas total yang direncanakan tidak boleh

lebih dari 2,5% dari penjualan (Tjiptono, 2005:42). Pengendalian biaya kualitas tersebut dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan. Dikatakan efektif jika: Biaya untuk kegagalan menurun. Peningkatan biaya pencegahan dan inspeksi mengikuti penurunan biaya kegagalan. Secara teoritis, peningkatan kualitas akan dihasilkan dari pengurangan aktivitas pengendalian (pencegahan dan inspeksi). Suatu perusahaan yang memiliki pengelolaan kualitas yang efektif tidak boleh mengeluarkan biaya lebih dari 2,5% dari penjualan standar, dan biaya ini harus mencakup semua biaya kualitas. Bagaimana bisnis dapat menghemat uang untuk kualitas? Cara biaya kualitas didistribusikan menentukan jawabannya. Manajer harus menentukan standar kualitas ideal dan menghitung jumlah yang relatif dikeluarkan untuk setiap kategori. Biaya kualitas total akan tinggi jika kualitas kesesuaian rendah, dan sebagian besar biaya akan berasal dari kegagalan internal dan eksternal. Namun, presentase unit yang tidak cacat meningkat karena perusahaan membelanjakan lebih banyak uang untuk tindakan pencegahan dan penilaian. Hal ini mengurangi biaya kegagalan internal dan eksternal. Kualitas kesesuaian biasanya menurunkan biaya kualitas total.

Oleh karena itu, bisnis dapat mengurangi biaya kualitas secara keseluruhan dengan memberikan lebih banyak perhatian pada tindakan pencegahan dan penilaian. Penambahan biaya pencegahan dan penilaian biasanya ditutup dengan menghemat biaya dari pengurangan produk cacat. Aktivitas pencegahan lebih efektif daripada penilaian ketika program kualitas perusahaan ditingkatkan dan biaya kegagalan menurun. Penilaian dapat menemukan kesalahan, sedangkan pencegahan dapat menghilangkan kesalahan tersebut. Proses yang konsisten harus digunakan untuk mengendalikan kualitas. Siklus deming (Deming Cycle / Deming Wheel) adalah metode pengendalian kualitas yang paling efektif, menurut Deming dalam Tjiptono (2005:50). Siklus PDCA biasanya digunakan untuk menguji dan menerapkan perubahan yang akan memperbaiki kinerja produk, proses, atau sistem di masa mendatang.

- a. Mengembangkan rencana (*Plan*)
- b. Melaksanakan rencana (*Do*)
- c. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*Check*)
- d. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*Action*)

Untuk memulai pengendalian kualitas, Anda perlu memahami beberapa langkah yang diambil untuk melakukannya. Menurut Schroeder (2007:173), untuk menerapkan perencanaan, pengendalian, dan pengembangan kualitas, diperlukan tindakan berikut:

- a. Mendefinisikan karakteristik (atribut) kualitas.
- b. Menentukan bagaimana cara mengukur setiap karakteristik.
- c. Menetapkan standar kualitas.
- d. Menetapkan program inspeksi.
- e. Mencari dan memperbaiki penyebab kualitas yang rendah.
- f. Terus-menerus melakukan perbaikan.



## Sistem Biaya Berbasis Aktivitas (Activity-Based Costing/ABC)

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, di mana efisiensi dan ketepatan informasi biaya sangat penting, metode *Activity-Based Costing* (ABC) menjadi alat yang esensial bagi akuntansi manajemen. ABC menawarkan pendekatan yang lebih akurat dan mendalam dalam penetapan biaya dengan memperhitungkan aktivitas spesifik yang terlibat dalam produksi dan layanan. Dibandingkan dengan sistem biaya tradisional yang sering kali mendasarkan alokasi biaya pada volume produksi atau jam kerja, ABC memberikan gambaran yang lebih realistis tentang penggunaan sumber daya. Dengan menganalisis dan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas, ABC membantu perusahaan untuk lebih memahami dan mengendalikan biaya operasional, yang pada gilirannya mendukung pengambilan keputusan strategis.

Bab ini akan membahas secara rinci perkembangan, konsep dasar, dan manfaat penerapan sistem ABC dalam berbagai konteks bisnis. Selain itu, akan dijelaskan pula tahap-tahap implementasi ABC, keunggulan dan keterbatasannya, serta bagaimana sistem ini dapat diintegrasikan dengan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam manajemen biaya. Melalui pendekatan yang lebih mendalam terhadap pengelolaan biaya berbasis aktivitas, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan profitabilitas, mengurangi pemborosan, dan memaksimalkan nilai bagi pemangku kepentingan. Bab ini juga menyajikan contoh kasus dan aplikasi nyata ABC di berbagai industri, memberikan wawasan praktis tentang bagaimana metode ini dapat diterapkan secara efektif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

## **A. Konsep Teoritis**

### **Pengembangan Metode ABC**

Metode *Activity-Based Costing* (ABC) pertama kali dikembangkan pada akhir 1980-an sebagai respons terhadap kekurangan sistem biaya tradisional, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Perubahan yang cepat di pasar dan peningkatan kerumitan dalam proses produksi menyebabkan kebutuhan akan pendekatan yang lebih akurat untuk penetapan biaya. Pada saat itu, sistem biaya tradisional yang hanya mendasarkan alokasi biaya pada volume produksi atau jam kerja menjadi tidak memadai. Oleh karena itu, ABC muncul sebagai metode yang lebih relevan, di mana biaya dialokasikan berdasarkan aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya, memungkinkan perusahaan memahami biaya yang sebenarnya dikeluarkan dalam setiap tahap produksi atau layanan.

Pengembangan metode ABC juga didorong oleh kemajuan teknologi informasi, yang memudahkan pengumpulan dan analisis data terkait aktivitas dalam organisasi. Dengan ABC, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang memberikan nilai tambah dan yang hanya menambah biaya tanpa keuntungan bagi produk atau layanan akhir. Penggunaan data yang lebih rinci ini memberikan manajer pandangan yang lebih realistis tentang alokasi biaya dan

membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif terkait pengurangan pemborosan dan peningkatan efisiensi operasional.

### **Pentingnya ABC dalam Akuntansi Manajemen Modern**

ABC menjadi sangat penting dalam akuntansi manajemen modern karena memberikan gambaran yang lebih akurat tentang bagaimana sumber daya digunakan di seluruh organisasi. Dengan mengidentifikasi dan menelusuri biaya pada level aktivitas, ABC memungkinkan perusahaan memahami lebih baik faktor-faktor yang memengaruhi biaya dan mengalokasikan biaya berdasarkan faktor-faktor tersebut. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, informasi biaya yang akurat ini membantu perusahaan untuk menetapkan harga yang kompetitif, meningkatkan efisiensi, dan merancang strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan sumber daya.

Selain itu, ABC mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, terutama dalam hal pengendalian biaya dan analisis profitabilitas produk. Dalam lingkungan bisnis modern yang kompleks, biaya tidak hanya terkait dengan produksi tetapi juga berasal dari aktivitas lain seperti penelitian dan pengembangan, distribusi, dan pemasaran. Dengan ABC, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang benar-benar memberikan nilai tambah dan menilai aktivitas yang hanya menambah biaya tanpa meningkatkan nilai produk. Hal ini membantu perusahaan dalam menentukan prioritas strategis, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memastikan bahwa setiap aktivitas dalam rantai nilai mendukung tujuan perusahaan.

### **Perbedaan antara ABC dan Sistem Biaya Tradisional**

Sistem biaya tradisional umumnya menggunakan pendekatan langsung berdasarkan volume atau jam kerja untuk mengalokasikan biaya, sehingga sering kali menghasilkan alokasi yang kurang akurat. Sistem ini tidak mempertimbangkan perbedaan antara aktivitas yang menggunakan sumber daya secara signifikan dengan aktivitas yang menggunakan sedikit sumber daya. Sebaliknya, ABC mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas spesifik yang dikonsumsi oleh produk atau layanan, dengan menggunakan cost driver yang relevan untuk setiap aktivitas. Hal ini memungkinkan perusahaan memperoleh data yang

lebih rinci dan realistis tentang biaya sebenarnya dari setiap produk atau layanan yang dihasilkan.

Selain akurasi dalam alokasi biaya, ABC memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam mengidentifikasi dan mengelola biaya. Dengan sistem biaya tradisional, manajer mungkin mengabaikan area yang berpotensi meningkatkan biaya tanpa menambah nilai. Sebaliknya, ABC memungkinkan perusahaan untuk secara sistematis mengevaluasi aktivitas yang ada dan menentukan apakah aktivitas tersebut memberikan kontribusi positif. Metode ini sangat bermanfaat dalam perusahaan yang memiliki portofolio produk beragam dan proses produksi yang kompleks, di mana informasi yang lebih akurat dapat memberikan keunggulan kompetitif dan membantu perusahaan dalam menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan pasar.

## **B. Tahapan Implementasi *Activity-Based Costing***

### **Identifikasi Aktivitas dan Pemilihan Cost Driver**

Tahap pertama dalam implementasi *Activity-Based Costing* (ABC) adalah mengidentifikasi aktivitas yang terjadi dalam proses produksi atau penyediaan layanan. Aktivitas ini mencakup berbagai tugas yang menggunakan sumber daya, seperti perakitan produk, pemeliharaan mesin, atau pengecekan kualitas. Setelah aktivitas diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memilih cost driver untuk setiap aktivitas. *Cost driver* adalah faktor yang menyebabkan biaya tertentu dan digunakan untuk mengalokasikan biaya tersebut secara tepat. Misalnya, jumlah jam kerja mungkin menjadi *cost driver* untuk aktivitas perakitan, sementara jumlah unit yang diinspeksi bisa menjadi *cost driver* untuk pengecekan kualitas. Pemilihan *cost driver* yang sesuai sangat penting untuk memastikan bahwa biaya dialokasikan secara akurat ke produk atau jasa yang dihasilkan.

### **Pengukuran Biaya Aktivitas dan Alokasi Biaya ke Produk atau Jasa**

Setelah aktivitas dan *cost driver* ditentukan, tahap berikutnya adalah mengukur biaya yang terkait dengan setiap aktivitas. Ini mencakup menghitung total biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan masing-masing aktivitas, termasuk biaya tenaga kerja, bahan baku, dan

overhead. Kemudian, biaya ini dialokasikan ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi cost driver yang telah diidentifikasi. Misalnya, jika biaya pengecekan kualitas didasarkan pada jumlah unit yang diinspeksi, maka produk yang melalui lebih banyak inspeksi akan dialokasikan biaya yang lebih tinggi. Tahap ini memungkinkan perusahaan mendapatkan pemahaman yang lebih akurat mengenai biaya yang sebenarnya terkait dengan setiap produk atau layanan, membantu dalam pengambilan keputusan harga dan efisiensi.

### **Langkah-langkah Implementasi ABC dalam Organisasi**

Implementasi ABC dalam organisasi memerlukan beberapa langkah penting untuk memastikan keberhasilannya. Langkah pertama adalah merancang struktur sistem ABC dan mengintegrasikannya ke dalam proses keuangan perusahaan. Ini termasuk pelatihan bagi staf akuntansi untuk memahami metode ABC dan bagaimana mengumpulkan data yang relevan. Selanjutnya, perusahaan perlu memantau dan mengevaluasi sistem ABC secara berkala untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat dan relevan dengan tujuan strategis organisasi. Perusahaan juga harus melakukan penyesuaian pada sistem ABC jika terjadi perubahan dalam proses produksi atau lingkungan bisnis. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, implementasi ABC dapat berjalan lancar dan memberikan nilai tambah bagi organisasi dalam pengendalian biaya dan pengambilan keputusan.

### **C. Keunggulan dan Keterbatasan Sistem ABC**

Keunggulan ABC dalam Menghasilkan Informasi Biaya yang Lebih Akurat. *Activity-Based Costing* (ABC) menawarkan keunggulan signifikan dalam menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat dibandingkan dengan sistem biaya tradisional. ABC mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas spesifik yang mengonsumsi sumber daya, sehingga biaya dapat ditelusuri langsung ke produk atau layanan yang menggunakan aktivitas tersebut. Metode ini memberikan manajer wawasan yang lebih jelas mengenai biaya setiap produk, proses, atau pelanggan, yang membantu dalam menentukan harga secara lebih tepat dan memahami area-area yang membutuhkan peningkatan efisiensi. Dengan informasi yang lebih mendetail, manajer dapat

mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah serta aktivitas yang menimbulkan pemborosan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih baik terkait pengurangan biaya dan peningkatan profitabilitas.

### **Keterbatasan ABC, Seperti Biaya Implementasi dan Kebutuhan Data yang Besar**

Meskipun ABC memiliki banyak keunggulan, metode ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam hal biaya implementasi dan kebutuhan data yang besar. Implementasi ABC memerlukan sumber daya yang cukup besar karena membutuhkan pengumpulan data yang rinci tentang setiap aktivitas dalam proses produksi atau layanan. Selain itu, perusahaan harus menanggung biaya pelatihan, perangkat lunak, dan pemeliharaan sistem yang mendukung ABC, yang sering kali menjadi pengeluaran yang tidak sedikit. Kompleksitas dalam mengelola data aktivitas juga dapat menjadi tantangan, karena perusahaan perlu secara konsisten mengumpulkan, memproses, dan mengevaluasi data untuk memastikan akurasi. Hal ini membuat ABC menjadi metode yang mungkin tidak cocok untuk perusahaan kecil atau yang memiliki struktur biaya yang relatif sederhana.

Situasi di Mana ABC Paling Efektif Dibandingkan Sistem Biaya Lainnya.

ABC paling efektif digunakan dalam organisasi yang memiliki proses produksi atau layanan yang kompleks dan beragam, di mana biaya *overhead* cenderung tinggi dan sulit dialokasikan secara akurat dengan metode tradisional. Misalnya, perusahaan manufaktur dengan banyak produk yang memerlukan tingkat produksi, bahan, dan waktu yang berbeda-beda akan mendapatkan manfaat besar dari ABC karena metode ini dapat mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang digunakan oleh masing-masing produk. ABC juga cocok untuk perusahaan jasa yang membutuhkan pengukuran biaya yang rinci per aktivitas, seperti rumah sakit atau perusahaan konsultan, di mana setiap layanan memiliki karakteristik yang unik. Dalam situasi ini, ABC memungkinkan perusahaan memahami profitabilitas setiap layanan

atau produk secara lebih mendetail, sehingga keputusan strategis dapat dibuat dengan dasar informasi yang lebih kuat.

#### **D. Penerapan ABC dalam Berbagai Sektor Industri**

##### **Studi Kasus Penerapan ABC di Sektor Manufaktur, Jasa, dan Layanan Kesehatan**

*Activity-Based Costing* (ABC) telah diterapkan di berbagai sektor industri, termasuk manufaktur, jasa, dan layanan kesehatan, dengan hasil yang signifikan dalam meningkatkan akurasi biaya dan efisiensi operasional. Di sektor manufaktur, ABC digunakan untuk mengalokasikan biaya secara tepat pada setiap produk, terutama ketika perusahaan memiliki beragam produk dengan tingkat kompleksitas yang berbeda. Contoh penerapannya terlihat pada perusahaan otomotif dan elektronik, di mana ABC membantu dalam menelusuri biaya *overhead* dengan lebih rinci dan memastikan harga produk yang kompetitif. Di sektor jasa, seperti perusahaan konsultasi dan layanan profesional, ABC memungkinkan penghitungan biaya berdasarkan aktivitas layanan yang diberikan, seperti jam kerja per proyek atau konsultasi. Dalam layanan kesehatan, seperti rumah sakit, ABC membantu mengidentifikasi biaya setiap prosedur medis, sehingga manajemen dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperbaiki efisiensi pelayanan.

Pengaruh ABC terhadap Pengendalian Biaya dan Profitabilitas dalam Berbagai Industri.

Penerapan ABC memiliki pengaruh besar terhadap pengendalian biaya dan profitabilitas di berbagai industri, karena metode ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang biaya yang sebenarnya terjadi pada setiap aktivitas dan produk. Dengan informasi biaya yang lebih akurat, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang menghabiskan biaya tinggi namun memberikan nilai tambah yang rendah. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak efisien, meningkatkan margin laba, dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif. Dalam sektor jasa, seperti perbankan atau asuransi, ABC memungkinkan perusahaan untuk menganalisis profitabilitas pelanggan dan mengembangkan

strategi yang disesuaikan untuk mempertahankan atau meningkatkan keuntungan. Di sektor manufaktur, ABC mendukung perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi dan memungkinkan perusahaan mempertahankan daya saing dengan biaya yang lebih terkendali.

Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penerapan ABC di Sektor yang Berbeda.

Penerapan ABC di berbagai sektor memerlukan pertimbangan terhadap beberapa faktor penting untuk memastikan kesuksesannya. Pertama, perusahaan perlu mengevaluasi kompleksitas proses operasional mereka; sektor dengan proses yang kompleks dan overhead yang tinggi lebih diuntungkan dengan penerapan ABC. Kedua, perusahaan harus memperhatikan kesiapan sistem informasi dan teknologi yang dapat mendukung pengumpulan dan analisis data aktivitas secara konsisten. Ketiga, budaya organisasi juga perlu dipertimbangkan, terutama keterbukaan terhadap perubahan dan kesiapan staf untuk menerima metode baru dalam pengelolaan biaya. Setiap sektor memiliki karakteristik unik, sehingga pemilihan cost driver dan aktivitas harus disesuaikan agar relevan dengan kebutuhan spesifik industri tersebut. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, penerapan ABC dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak positif yang maksimal dalam setiap sektor.

## **E. Peran ABC dalam Pengambilan Keputusan dan Pengendalian Biaya**

**Bagaimana ABC Mendukung Keputusan Harga, Alokasi Sumber Daya, dan Efisiensi**

*Activity-Based Costing* (ABC) mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dalam penetapan harga, alokasi sumber daya, dan peningkatan efisiensi. Dengan mengidentifikasi dan mengukur biaya aktivitas yang benar-benar diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan, ABC memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga berdasarkan biaya yang sebenarnya. Hal ini membantu perusahaan menghindari underpricing atau overpricing, yang dapat berdampak pada profitabilitas dan daya saing. Selain itu, ABC memungkinkan manajemen untuk mengalokasikan sumber daya ke

aktivitas yang memberikan nilai tambah tertinggi, sehingga sumber daya dapat digunakan dengan lebih optimal. Dengan informasi yang lebih detail ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, memungkinkan proses produksi atau layanan menjadi lebih efisien dan mengurangi pemborosan.

**Penggunaan Informasi ABC untuk Pengendalian Biaya yang Lebih Efektif.**

Informasi yang dihasilkan oleh ABC membantu perusahaan dalam pengendalian biaya secara lebih efektif dengan menyediakan data yang terperinci tentang biaya setiap aktivitas. Melalui ABC, perusahaan dapat memahami biaya pada setiap tahap produksi atau layanan secara lebih spesifik, mengidentifikasi aktivitas yang menghabiskan banyak biaya tetapi tidak memberikan nilai tambah yang signifikan. Dengan memfokuskan pengurangan biaya pada aktivitas tersebut, perusahaan dapat mengoptimalkan struktur biayanya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan. Informasi yang akurat ini memungkinkan perusahaan melakukan pemantauan biaya secara berkala dan segera mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari anggaran, sehingga biaya dapat dikendalikan dengan lebih baik.

**Dampak ABC terhadap Strategi Operasional dan Daya Saing Perusahaan.**

Penerapan ABC memiliki dampak positif terhadap strategi operasional dan daya saing perusahaan. Dengan alokasi biaya yang lebih akurat, perusahaan dapat merancang strategi operasional yang disesuaikan dengan kebutuhan biaya aktual dan efisiensi yang diinginkan. Misalnya, perusahaan dapat memutuskan untuk mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai produk, sehingga mempercepat proses dan menurunkan biaya. Selain itu, informasi biaya yang lebih akurat memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih kompetitif tanpa mengorbankan margin keuntungan. Dengan strategi yang tepat dan kontrol biaya yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya di pasar dan mempertahankan posisi yang kuat di industri.

## **F. Integrasi ABC dengan Teknologi dan Sistem Informasi**

Penerapan Perangkat Lunak ABC dan Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*). Penerapan perangkat lunak khusus untuk *Activity-Based Costing* (ABC) dan integrasinya dengan sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) menjadi langkah penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan akurasi dalam manajemen biaya. Perangkat lunak ABC memungkinkan otomatisasi dalam pengumpulan data aktivitas, meminimalkan kebutuhan input manual yang rentan terhadap kesalahan, serta menyederhanakan proses pelacakan biaya berdasarkan aktivitas. Ketika diintegrasikan dengan ERP, perangkat lunak ABC dapat secara langsung mengambil data dari modul-modul penting dalam ERP, seperti produksi, pengadaan, inventaris, dan sumber daya manusia. Hal ini tidak hanya menyinkronkan data secara real-time di seluruh organisasi, tetapi juga membantu dalam penyusunan laporan biaya yang lebih komprehensif, mendukung pengambilan keputusan yang cepat, dan memastikan bahwa strategi pengelolaan biaya berjalan beriringan dengan proses operasional perusahaan.

Penggunaan Teknologi Informasi untuk Meningkatkan Akurasi dan Efisiensi ABC.

Teknologi informasi berperan besar dalam meningkatkan akurasi dan efisiensi penerapan ABC melalui berbagai inovasi seperti *big data*, *cloud computing*, dan analitik berbasis kecerdasan buatan. Dengan teknologi big data, perusahaan dapat mengumpulkan data aktivitas dalam jumlah besar dari berbagai sumber secara cepat, sehingga dapat memahami pola konsumsi sumber daya dengan lebih detail. Cloud computing juga memudahkan perusahaan dalam mengakses dan memproses data secara *real-time*, memfasilitasi koordinasi antar-departemen yang lebih baik, dan mengurangi keterbatasan infrastruktur teknologi. Penggunaan analitik berbasis AI dalam ABC memberikan kemampuan prediktif yang kuat, membantu manajer dalam memproyeksikan biaya di masa mendatang dan mengidentifikasi peluang untuk peningkatan efisiensi secara lebih dini. Dengan dukungan teknologi ini, perusahaan dapat menjalankan ABC dengan lebih tepat dan responsif terhadap perubahan kebutuhan.

Tantangan dan Peluang dalam Digitalisasi Sistem ABC. Digitalisasi sistem ABC membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga menghadirkan beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utama adalah biaya awal yang signifikan untuk perangkat lunak, pelatihan staf, dan infrastruktur IT yang mendukung digitalisasi. Selain itu, digitalisasi membutuhkan keahlian khusus dalam analitik data dan pengelolaan teknologi, yang memerlukan pelatihan tambahan bagi staf. Meski demikian, digitalisasi juga memberikan peluang besar untuk meningkatkan fleksibilitas dan akurasi dalam manajemen biaya. Melalui teknologi seperti machine learning dan IoT (*Internet of Things*), perusahaan dapat mengotomatisasi pengumpulan data dan pemrosesan informasi, sehingga menghasilkan sistem ABC yang lebih responsif dan berkelanjutan. Jika tantangan ini dapat diatasi, digitalisasi ABC akan mendukung perusahaan dalam mencapai keuntungan jangka panjang melalui manajemen biaya yang lebih akurat dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

## **G. Evaluasi dan Pemeliharaan Sistem ABC**

Pengukuran Keberhasilan Implementasi ABC. Pengukuran keberhasilan implementasi *Activity-Based Costing* (ABC) adalah langkah penting untuk menentukan apakah sistem ABC telah memberikan manfaat yang diharapkan bagi perusahaan. Keberhasilan implementasi dapat diukur melalui peningkatan akurasi dalam alokasi biaya, efisiensi operasional yang lebih tinggi, serta peningkatan pengambilan keputusan berbasis biaya yang tepat. Indikator keberhasilan lainnya meliputi peningkatan profitabilitas, pengurangan biaya overhead, serta kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah dan menghilangkan yang tidak efisien. Dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) ini, manajemen dapat menilai dampak nyata dari ABC terhadap kinerja keuangan dan operasional perusahaan.

Pemeliharaan Sistem ABC untuk Memastikan Relevansi Jangka Panjang.

Pemeliharaan sistem ABC adalah aspek penting agar sistem ini tetap relevan seiring dengan perubahan dalam proses bisnis dan struktur

biaya perusahaan. Seiring waktu, aktivitas dalam perusahaan mungkin mengalami perubahan akibat inovasi teknologi, perubahan permintaan pasar, atau restrukturisasi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk secara berkala meninjau aktivitas yang telah diidentifikasi dalam sistem ABC dan memastikan bahwa cost driver yang digunakan tetap sesuai dengan proses operasional saat ini. Pemeliharaan ini dapat mencakup penyesuaian cost driver, perubahan dalam metode pengumpulan data, serta peningkatan perangkat lunak untuk mendukung akurasi dan kemudahan pemantauan biaya secara berkelanjutan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Keberlanjutan Sistem ABC.

Keberhasilan dan keberlanjutan sistem ABC dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komitmen manajemen, keterlibatan staf, serta dukungan teknologi. Komitmen dari pihak manajemen sangat penting untuk mendorong implementasi dan pemeliharaan ABC karena memastikan alokasi sumber daya yang memadai dan mendukung budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Selain itu, keterlibatan staf dalam proses ABC, seperti pelatihan yang memadai dan pemahaman tentang manfaat sistem ini, dapat meningkatkan akurasi dalam pengumpulan data aktivitas dan keandalan informasi biaya. Dukungan teknologi juga memainkan peran kunci dalam mempermudah pemeliharaan ABC dengan menyediakan perangkat lunak yang memadai untuk mengumpulkan dan memproses data secara efisien.

Pentingnya Evaluasi Berkala dalam Sistem ABC.

Evaluasi berkala sistem ABC sangat penting untuk menilai apakah sistem ini masih memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan. Melalui evaluasi yang teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah dalam sistem ABC, seperti inefisiensi dalam pengumpulan data atau ketidakakuratan dalam alokasi biaya. Evaluasi ini juga memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi pergeseran dalam struktur biaya atau aktivitas yang mungkin memerlukan penyesuaian dalam cost driver. Dengan adanya evaluasi rutin,

manajemen dapat memastikan bahwa sistem ABC tetap relevan dan akurat, serta dapat memberikan informasi yang mendukung pengambilan keputusan secara efektif seiring perubahan dalam kondisi bisnis.

### Upaya untuk Memastikan Keberlanjutan dan Efektivitas ABC

Untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas ABC dalam jangka panjang, perusahaan perlu membangun sistem pemeliharaan yang adaptif dan fleksibel. Sistem pemeliharaan ini mencakup mekanisme peninjauan dan penyesuaian yang responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis atau perkembangan teknologi. Perusahaan juga dapat mengadopsi pembaruan teknologi untuk mengintegrasikan ABC dengan sistem ERP atau perangkat lunak analitik, yang dapat meningkatkan kemampuan dalam melacak dan mengoptimalkan biaya secara real-time. Dengan pendekatan yang berkelanjutan dan adaptif, sistem ABC dapat terus memberikan manfaat yang maksimal dan mendukung perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

## **H. Studi Kasus dan Analisis Penerapan ABC**

### **1. Studi Kasus: Toyota – Efisiensi Produksi dan Pengendalian Biaya di Sektor Otomotif**

Toyota, salah satu produsen otomotif terbesar di dunia, menerapkan sistem ABC untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang biaya produksi dan aktivitas operasional yang kompleks. Sebagai perusahaan yang memiliki berbagai lini produk dengan kompleksitas produksi yang berbeda, Toyota menggunakan ABC untuk mengalokasikan biaya overhead berdasarkan aktivitas yang terlibat, seperti perakitan mesin, pengecatan, dan inspeksi kualitas. Dengan menggunakan cost driver yang relevan, seperti jumlah unit yang diproduksi dan jam kerja, Toyota dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang paling memengaruhi biaya dan menilai area yang perlu ditingkatkan efisiensinya.

Implementasi ABC di Toyota telah menghasilkan peningkatan efisiensi, terutama dalam penggunaan sumber daya dan penurunan

biaya *overhead*. Sistem ini juga membantu Toyota menetapkan harga produk yang lebih kompetitif dengan tetap mempertahankan margin keuntungan yang sehat. Dari studi kasus ini, Toyota belajar bahwa penerapan ABC efektif untuk perusahaan dengan proses produksi yang kompleks dan beragam. Namun, mereka juga menemukan bahwa pemeliharaan sistem ABC membutuhkan komitmen yang tinggi dari manajemen dan dukungan teknologi yang baik untuk mengelola data aktivitas secara konsisten.

## **2. Studi Kasus: General Electric (GE) – Optimalisasi Biaya di Sektor Jasa dan Teknologi**

General Electric (GE), yang beroperasi di berbagai sektor termasuk peralatan listrik, energi, dan layanan teknologi, menggunakan ABC untuk menganalisis biaya di berbagai unit bisnisnya. Karena setiap lini bisnis memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda, GE mengimplementasikan ABC untuk mendapatkan wawasan yang lebih akurat tentang biaya yang dikeluarkan untuk setiap produk dan layanan. Dengan mengidentifikasi aktivitas yang paling memakan biaya dalam setiap divisi, GE dapat merancang strategi yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya dan mengalokasikan biaya secara efisien.

Hasil dari penerapan ABC di GE menunjukkan peningkatan dalam profitabilitas, karena perusahaan dapat lebih efektif dalam mengurangi pemborosan biaya di aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. GE juga mampu menawarkan harga yang kompetitif di pasar, yang meningkatkan daya saingnya. Pembelajaran dari studi kasus GE menunjukkan bahwa ABC sangat bermanfaat dalam perusahaan besar dengan banyak divisi, di mana kompleksitas operasional memerlukan analisis biaya yang mendetail. Namun, GE juga menemukan tantangan dalam mengintegrasikan data dari berbagai unit bisnis, sehingga teknologi dan pelatihan karyawan menjadi kunci untuk keberhasilan implementasi.

## **3. Studi Kasus: Mayo Clinic – Efisiensi Biaya dalam Layanan Kesehatan**

Mayo Clinic, salah satu penyedia layanan kesehatan terkemuka di Amerika Serikat, menerapkan ABC untuk meningkatkan efisiensi

biaya di rumah sakit dan kliniknya. Di sektor layanan kesehatan, biaya sering kali berasal dari berbagai aktivitas, mulai dari konsultasi dokter, pemeriksaan laboratorium, hingga perawatan lanjutan. Dengan menerapkan ABC, Mayo Clinic dapat mengalokasikan biaya yang lebih akurat ke setiap prosedur medis, sehingga mereka dapat mengidentifikasi layanan yang memakan biaya tinggi namun memberikan nilai tambah yang minimal bagi pasien.

Implementasi ABC di Mayo Clinic memungkinkan mereka mengurangi biaya di aktivitas yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap hasil perawatan pasien. Sistem ini juga membantu mereka mengoptimalkan sumber daya medis dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Pembelajaran dari Mayo Clinic menunjukkan bahwa penerapan ABC di sektor layanan kesehatan dapat membantu dalam pengendalian biaya tanpa mengorbankan kualitas perawatan. Namun, tantangan yang dihadapi adalah kebutuhan data yang besar dan kompleks, sehingga sistem teknologi informasi yang solid sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan penerapan ABC.

#### **4. Studi Kasus: Procter & Gamble (P&G) – Pengelolaan Biaya Produksi dalam Industri Konsumen**

Procter & Gamble (P&G), perusahaan global yang beroperasi di sektor barang konsumsi, menerapkan ABC untuk mengendalikan biaya di setiap lini produknya, seperti produk kebersihan, kesehatan, dan perawatan pribadi. P&G menggunakan ABC untuk mengidentifikasi aktivitas produksi dan distribusi yang paling banyak menghabiskan biaya, seperti pengemasan, pengiriman, dan pemasaran produk. Dengan menggunakan data biaya dari ABC, P&G dapat membuat keputusan yang lebih tepat terkait strategi alokasi sumber daya dan perencanaan produksi yang efisien.

Hasil penerapan ABC di P&G menunjukkan peningkatan signifikan dalam efisiensi biaya dan daya saing produk. Dengan informasi biaya yang akurat, P&G dapat menyesuaikan strategi harga sesuai dengan kebutuhan pasar dan tetap mempertahankan margin keuntungan. Pembelajaran dari studi kasus ini menunjukkan bahwa ABC sangat

cocok untuk perusahaan yang memiliki portofolio produk beragam, di mana akurasi biaya sangat penting untuk penetapan harga dan perencanaan. Tantangan yang dihadapi P&G dalam penerapan ABC adalah koordinasi antar-departemen, sehingga pelatihan karyawan dan integrasi data sangat penting untuk keberhasilan sistem.

## **Kesimpulan**

Kesimpulan Bab ini menegaskan pentingnya sistem *Activity-Based Costing* (ABC) dalam meningkatkan akurasi pengelolaan biaya dan pengambilan keputusan strategis di berbagai industri. ABC memberikan perusahaan kemampuan untuk menelusuri biaya secara rinci berdasarkan aktivitas, memungkinkan manajer memahami penggunaan sumber daya dengan lebih baik dan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah maupun yang menyebabkan pemborosan. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompleks, sistem ABC membantu perusahaan menetapkan harga secara lebih kompetitif dan meningkatkan efisiensi operasional, yang pada akhirnya mendukung peningkatan profitabilitas dan daya saing.

Melalui studi kasus di berbagai sektor seperti manufaktur, jasa, dan layanan kesehatan, terbukti bahwa penerapan ABC dapat menghasilkan efisiensi biaya yang signifikan serta mendukung pengelolaan sumber daya secara optimal. Namun, penerapan ABC juga menghadirkan tantangan, terutama dalam hal kebutuhan data yang besar dan dukungan teknologi yang memadai. Kesuksesan implementasi ABC bergantung pada komitmen manajemen, keterlibatan karyawan, dan penggunaan teknologi informasi yang tepat. Dengan strategi pemeliharaan yang berkelanjutan dan adaptif, sistem ABC dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk membantu perusahaan menghadapi tantangan di masa depan, memastikan bahwa pengelolaan biaya selalu relevan dan selaras dengan perubahan dalam proses bisnis dan kebutuhan pasar.

## ***Just In Time dan Akuntansi untuk Lean Manufacturing***

**J**ust in time berkembang pertama kali pada sekitar 1970 di Jepang sebagai respon dari terbatasnya sumberdaya alam dan kebutuhan untuk segera bangkit dari keterpurukan industri industri di negara itu yang mengalami ketergantungan pada energi dan bahan baku import. Adalah Mr. Taiichi Ohno seorang wakil presiden Toyota Motor Company, yang pertama kali mengembangkan metode just ini time ini untuk mengeliminasi pemborosan dan menghindari produk cacat serta menghindari persediaan yang berlebihan.

*Just in time* menerapkan sistem operasi yang sederhana dan efisien yang mampu menggunakan secara optimal sumber-sumber daya yang ada dalam industri, seperti modal, peralatan, dan tenaga kerja. Konsep dasar dari sistem produksi ini adalah hanya memproduksi produk yang diperlukan, hanya pada waktu dibutuhkan oleh pelanggan, dan hanya dalam jumlah sesuai kebutuhan pelanggan, pada setiap tahap proses dalam sistem produksi dengan cara yang paling ekonomis atau paling efisien melalui eliminasi pemborosan dan perbaikan terus menerus (*contionous improvement*).

Keberhasilan *Just in time* pada Toyota Motor Company menarik perhatian perusahaan lain di Jepang. Melalui konsep *just in time* ini Toyota telah memperoleh pengakuan dunia industri tentang keberhasilannya mengurangi *inventory* sampai pada tingkat minimum (*orientasi zero inventory*). Sejak saat penerapan sistem *Just in time* yang telah terbukti manfaatnya menjadikan semakin bertambah banyak perusahaan-perusahaan di Jepang yang ikut menerapkan sistem *Just in time*.

### **A. Proses Produksi Just In Time**

Dasar pemikiran utama pada konsep *just in time* adalah bahwa inventori merupakan sebuah pemborosan, dan konsep *just in time* mengupayakan penggunaan kemampuan pekerja untuk memproduksi sebuah produk yang berkualitas dan selesai pada jadwal waktu yang ditentukan. Pekerja didorong untuk pro-aktif dan selalu berusaha membuat perbaikan proses sehingga akan menghasilkan produk dengan biaya lebih rendah, kualitas lebih baik dan jumlah persediaan yang lebih sedikit.

Untuk lancarnya proses produksi, JIT menggunakan sarana sederhana yang disebut Kanban. Sarana ini bekerja dengan memindahkan material dari satu pusat kerja ke pusat kerja berikutnya. Karena untuk pemenuhan pesanan sesuai jumlah yang dibutuhkan saja maka biasanya produksi dilkauan dalam lot kecil. Ukuran lot kecil ini menyebabkan waktu produksi menjadi kecil dn persiapan mesin menjadi lebih cepat dan karenanya produksi akan lebih fleksibel. Begitu pula dengan pemasok, mereka harus bisa mengirim material dengan frekuensi

sebanyak mungkin dan dapat langsung ke bagian produksi dengan jumlah per lot nya disesuaikan dengan kebutuhan produksi dengan metode Kanban juga.

Untuk mendukung proses seperti ini harus didukung oleh kemampuan pekerja dalam keahlian dan keterampilan yang beragam. Dengan demikian dibutuhkan training atau *skill up* agar para ekerja dapat menguasai beragam keahlian skill proses dan tercatat dalam matriks kompetensi.

Agar tercapai efektifitas gerakan dan invntori maka lay out atau tata letak diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkan mengeliminasi Gerakan sia sia dan juga untuk penyimpanan inventori di masing masing pusat kerja.

Kualitas produk tentu saja harus tetap dijaga agar tidak ada defect atau barang rusak dan tidak ada proses perbaikan (modifikasi). Dengan demikian metode JIT dapat mempengaruhi semua aspek dari operasi seperti ukuran paket material (*lot seizing inventory*, penjadwalan produksi, kualitas, tata letak dan pemasok.

Hal yang paling penting dari sistem JIT ini adal terutama dalam hal tindakan problem solving yang dilakuakn bersama antara manajemen dan para pekerja, terutama dalam upaya menghilangkan inventori dan jaminan mutu melalui perbiakan yang terus menerus.

## **B. JIT sebagai Komponen Utama *Lean Manufacturing***

JIT dan *Lean Manufacturing* adalah komponen dari Toyota Production System (TPS), yang menjadi dasar konsep manajemen modern dalam manufaktur. JIT adalah metode operasional TPS, sementara *lean* adalah prinsip filosofis yang lebih luas yang mencakup budaya perusahaan, keterlibatan karyawan, dan fokus pada nilai pelanggan. *Lean production* merupakan sebuah strategi perusahaan dalam menghilangkan *waste* atau pemborosan yang tidak memberikan nilai ekonomis. Pemborosan dapat terjadi di seluruh lini produksi mulai dari hulu hingga hilir. Sehingga, perusahaan yang berkomitmen untuk menerapkan *Lean Production* dalam sistem produksinya artinya harus berkomitmen mengurangi *waste* atau pemborosan juga dari hulu ke hilir.

Terdapat 4 manfaat dari *lean production*, yaitu:

1. Menghilangkan pemborosan
2. Mengurangi biaya
3. Meningkatkan kualitas
4. Mengurangi waktu

*Just in time (JIT)* dan *Lean Manufacturing* memiliki hubungan yang erat karena keduanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi.

*Lean Manufacturing* adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada mengurangi pemborosan (*waste*) dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan JIT adalah salah satu metode inti dalam *Lean Manufacturing*, yang bertujuan untuk memproduksi barang hanya ketika diperlukan, dalam jumlah yang diperlukan, dan pada waktu yang diperlukan. Dengan kata lain, JIT membantu *lean manufacturing* mencapai efisiensi produksi dengan mengurangi pemborosan seperti *overproduction* dan *excess inventory*.

Sementara dalam hal tujuan, baik JIT maupun *lean manufacturing* bertujuan untuk menghilangkan berbagai bentuk pemborosan yang sering disebut sebagai "*7 wastes*", yaitu:

1. *Overproduction* atau kelebihan produksi. JIT mencegah produksi berlebihan dengan memastikan hanya memproduksi sesuai permintaan.
2. *Waiting* atau waktu tunggu. Sistem JIT membantu mengurangi waktu tunggu dengan mengatur aliran produksi yang lancar.
3. *Transportation* atau transportasi JIT meminimalkan pergerakan bahan dan barang yang tidak perlu, salah satu prinsip *lean*.
4. *Inventory* atau persediaan. JIT menjaga inventori minimal, selaras dengan tujuan *lean* untuk mengurangi biaya penyimpanan.
5. *Motion* atau Gerakan. Dengan mengatur proses sesuai kebutuhan, JIT mengurangi gerakan tidak efisien.
6. *Over-processing* atau proses yang berlebih. JIT mendukung *lean* dalam hanya memproses sesuai spesifikasi yang dibutuhkan pelanggan.

7. *Defects* atau barang rusak. Kedua pendekatan ini berfokus pada pengurangan cacat produk melalui kontrol kualitas yang ketat.

Metode JIT memastikan bahwa alur material, komponen, dan produk jadi tersedia tepat waktu, sehingga dapat mencegah penumpukan stok yang dapat mengakibatkan terjadinya bottleneck. *Lean Manufacturing* memanfaatkan JIT untuk memastikan bahwa setiap tahap dalam rantai nilai bekerja dengan efisien dan sinkron. JIT dan *Lean Manufacturing* menggunakan alat dan metode yang sama, seperti:

- Kanban: Sistem tarik untuk mengontrol aliran material.
- *Value Stream Mapping* (VSM): Mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam aliran proses.
- Continuous Improvement (Kaizen): Melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mendukung JIT dan *lean*.

### **C. Value Stream Analysis**

*Value Stream Analysis* adalah sebuah metode untuk mengukur dan mengevaluasi aliran proses baik aliran material (*material flow*) maupun aliran informasi (*information flow*). *Material flow* memerlukan data waktu pada proses individual seperti waktu proses, waktu *setup*, ketersediaan mesin, ketersediaan pekerja, jumlah sumber daya, *lot size*, *inventory*, dan waktu *shift*. Sedangkan pada *information flow*, terdapat banyak aliran informasi yang bersifat administratif berasal dari perusahaan seperti *Sales*, pemesanan, *logistic*, rencana produksi. Ketika melakukan *mapping* pada *value stream* artinya kita melakukan *mapping* untuk keseluruhan rantai proses *internal* dari hulu ke hilir sehingga perlu adanya standarisasi symbol.

Diagram yang digunakan dalam *lean production* yang mengidentifikasi setiap langkah dari proses manufaktur disebut sebagai peta aliran nilai. *Tools* ini digunakan untuk menentukan aliran nilai, yaitu langkah-langkah yang menghasilkan penciptaan nilai. Adapun tujuan dari adanya *value stream analysis* adalah untuk memvisualisasikan proses pembuatan sebuah produk sehingga segala sesuatu yang tidak diperlukan untuk menciptakan produk bernilai dapat dihilangkan.

*Value stream* yang baik ditunjukkan dengan waktu alir yang kecil. Waktu alir dapat diturunkan dengan mengurangi 7 pemborosan. Dengan efektifitasnya keseluruhan tahapan *value stream* melalui control ketat terhadap potensi 7 pemborosan, maka akan dicapai hasil sebuah produk yang bermutu baik dengan biaya yang lebih efisien dan lead time yang lebih rendah. Saat *lead time* perusahaan tinggi maka banyak sumber *capital* yang terlibat didalamnya.. Semakin banyak variasi produk dalam perusahaan akan berpengaruh pada *value stream*. Sehingga, saat ini, *value stream* menjadi fokus bagi perusahaan.

### **Akuntansi Untuk *Lean Manufacturing***

*Lean accounting* menurut Jean Cunningham adalah pendekatan akuntansi yang dirancang untuk mendukung dan memperkuat prinsip-prinsip *Lean Manufacturing* atau *Lean Thinking* dalam sebuah organisasi. *Lean accounting* menekankan pada pentingnya proses akuntansi sejalan dengan prinsip-prinsip *Lean* dalam rangka untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan. *Lean accounting* yang telah berhasil menjalankan tujuan utamanya yang adalah mengeliminasi *wastes* , artinya telah berhasil melakukan *cost reduction*, dengan operasional yang lebih mudah, maka biaya yang dibebankan kepada customer akan lebih rendah.

Prinsip utama *lean accounting* adalah:

#### **1. Menghapus Praktik Akuntansi yang Rumit**

*Lean accounting* atau akuntansi *lean* memastikan bahwa akuntansi memberikan informasi yang mendukung nilai tambah kepada pelanggan. Biaya yang tidak memberikan manfaat langsung kepada pelanggan diidentifikasi sebagai "pemborosan" (*waste*) dan harus diminimalkan atau dihilangkan. Alih alih menghitung biaya berdasarkan unit produksi (*cost per unit*) seperti pada akuntansi konvensional, *lean accounting* menggunakan *Value stream Costing* untuk menghitung total biaya dari seluruh proses yang menghasilkan produk atau layanan tertentu. Misalnya, dalam sebuah perusahaan manufaktur, semua biaya (bahan baku, tenaga kerja, *overhead*) yang terkait dengan jalur produksi tertentu dihitung sebagai satu kesatuan untuk

memastikan bahwa sumber daya digunakan untuk memberikan nilai maksimal kepada pelanggan. Biaya yang dihitung merupakan biaya langsung yang didapat dari biaya yang dibagi berdasarkan *value stream*, bukan berdasarkan departemen atau alokasi overhead.

Contoh perhitungan dengan menggunakan *value stream costing*:

Sebuah perusahaan manufaktur memproduksi Produk A dan Produk B. Untuk mendukung produksi, perusahaan memiliki dua jalur produksi utama, yaitu Value Stream A dan Value Stream B.

Setiap value stream memiliki proses, biaya, dan output yang berbeda.

Output dihitung dalam unit produk yang dihasilkan dalam setiap *value stream*.

**Tabel 9.1 Total Biaya Masing Masing Value Stream**

| Komponen Biaya            | Value Stream |            | Total      |
|---------------------------|--------------|------------|------------|
|                           | A            | B          |            |
| Bahan Baku                | \$ 100,000   | \$ 80,000  | \$ 180,000 |
| Tenga Kerja Langsung      | \$ 60,000    | \$ 50,000  | \$ 110,000 |
| Overhead (mesin, listrik) | \$ 40,000    | \$ 30,000  | \$ 70,000  |
| Total Biaya               | \$ 200,000   | \$ 160,000 | \$ 360,000 |

**Tabel 9.2 Biaya Per Unit Masing Masing Value Stream**

| Value Stream   | Output (unit) | Total Biaya | biaya pe unit |
|----------------|---------------|-------------|---------------|
| Value Stream A | 2000          | \$200,000   | \$ 100        |
| Value Stream B | 1600          | \$160,000   | \$ 100        |

Biaya per unit dihitung dengan membagi total biaya dengan jumlah unit yang dihasilkan dalam *value stream* tersebut.

**Dari data yang didapat melalui *value stream* diatas maka dapat dilakukan penilaian. Dari sudut pandang efisiensi jika *value stream* B menghasilkan lebih sedikit unit dengan biaya yang sama per unit, tim dapat mencari peluang untuk meningkatkan efisiensi di jalur B. Manajer juga dapat melakukan identifikasi pemborosan dimana jika *value stream* A memiliki tingkat cacat lebih tinggi, perusahaan dapat berfokus pada pengurangan pemborosan di sana. Dan untuk penetapan harga dengan mengetahui biaya per unit untuk masing-masing produk, perusahaan dapat menetapkan harga yang kompetitif sambil memastikan profitabilitas.**

Keunggulan dari *value stream costing* ini adalah tidak adanya alokasi BOP yang kompleks, biaya secara transferan dapat dilihat pada *value stream* terlihat jelas dan mudah dipahami. Informasi ini dapat digunakan langsung untuk mendukung keputusan operasional, seperti pengurangan pemborosan atau pengaturan ulang kapasitas produksi. Pendekatan ini berbeda dari metode akuntansi tradisional yang cenderung membagi biaya secara luas, sehingga sering kali sulit menentukan kontribusi biaya terhadap nilai akhir.

Berikut adalah contoh sederhana *Plain Language Financial Statements* dengan elemen visual seperti diagram alur kas dan grafik kinerja *value stream*. Pendekatan ini menyajikan data keuangan secara jelas, sehingga mudah dipahami oleh tim yang bukan dari latar belakang keuangan.

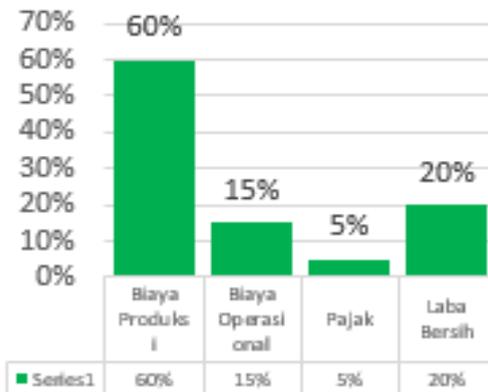
Tabel 9.3 Laporan Laba Rugi

| Kategori          | Jumlah (\$) |
|-------------------|-------------|
| Pendapatan        | \$200,000   |
| Biaya Produksi    | \$120,000   |
| Biaya Operasional | \$30,000    |
| Laba Operasional  | \$50,000    |
| Pajak             | \$10,000    |
| Laba Bersih       | \$40,000    |

Tabel 9.4 Proporsi Arus Kas

| Kategori          | Jumlah (\$) | Proporsi (%) |
|-------------------|-------------|--------------|
| Biaya Produksi    | \$ 120,000  | 60%          |
| Biaya Operasional | \$ 30,000   | 15%          |
| Pajak             | \$ 10,000   | 5%           |
| Laba Bersih       | \$ 40,000   | 20%          |

Grafik 9.1 Grafik Proporsi Arus Kas



## 2. Menghubungkan Akuntansi dengan Proses Operasi

*Lean Accounting* mengintegrasikan data keuangan dengan aktivitas operasional untuk memberikan pandangan yang lebih holistik. Hal ini membantu tim memahami dampak keputusan operasional terhadap kinerja keuangan secara langsung. Sebuah pabrik menggunakan laporan harian yang menunjukkan waktu siklus produksi, tingkat kerusakan produk, dan hasil dibandingkan dengan target keuangan. Ketika ada masalah, seperti *bottleneck* dalam produksi, tim segera melihat dampak keuangan dari penurunan hasil dan dapat mengambil tindakan perbaikan.

## 3. Menghilangkan Varians yang Tidak Perlu

Dalam akuntansi tradisional, banyak waktu dihabiskan untuk menganalisis varian (penyimpangan) dari anggaran atau standar. *Lean Accounting* menggantinya dengan metrik yang relevan untuk mendukung keputusan cepat dan tepat. Daripada fokus pada analisis varian biaya bahan baku terhadap anggaran, *Lean Accounting* akan fokus pada tingkat pemakaian bahan yang sebenarnya dalam produksi. Jika ada bahan yang terbuang terlalu banyak, ini langsung dilaporkan sebagai pemborosan yang perlu diperbaiki, bukan hanya sebagai "penyimpangan anggaran."

Contoh penyajian data laporan hasil produksi dan kesimpulan tindakan perbaikannya.

Tabel 9.5 Tabel Laporan Hasil Produksi

| Kategori         | Target | Hasil | Status          |
|------------------|--------|-------|-----------------|
| Output (unit)    | 200    | 185   | Dibawah target  |
| Lead Time        | 5 jam  | 6 jam | Lambat          |
| Defect           | ≤ 2%   | 3%    | Melebihi batas  |
| Hasil (unit/jam) | 44     | 40    | Perlu perbaikan |

- a. **Waktu siklus produksi:** *bottleneck* diidentifikasi pada proses perakitan misalnya. Maka dapat dirkomendasikan penambahan satu staf tambahan di bagian perakitan selama jam sibuk.

- b. **Tingkat kerusakan produk** sebagian besar berasal dari tahap awal produksi (mesin pemotongan). Rekomendasinya adalah melakukan inspeksi alat pemotong dan pelatihan operator.
- c. **Hasil** produksi tidak merata. Lakukan analisis waktu henti untuk mengidentifikasi dan mengurangi *downtime*.

#### 4. Meningkatkan Keterlibatan Tim

*Lean Accounting* memastikan bahwa data keuangan dan operasional disajikan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh seluruh karyawan, sehingga semua karyawan dapat memahami dampak dari pekerjaan mereka terhadap tujuan perusahaan. Dalam rapat mingguan tim, laporan keuangan perusahaan dapat disajikan dalam bentuk grafik sederhana yang menunjukkan biaya produksi per *value stream*, jumlah produk yang dikirim, dan permasalahan yang mungkin terjadi bahkan tingkat kepuasan pelanggan. Dengan pemahaman ini, tim di lini produksi merasa lebih termotivasi untuk mengurangi waktu tunggu, *lead time* dan meningkatkan kualitas produk karena mereka melihat bagaimana tindakan mereka memengaruhi kinerja keuangan.



## Target Costing dan Kaizen Costing

**K**emampuan perusahaan untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan harga kompetitif menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam era persaingan global yang semakin ketat. Konsumen masa kini tidak hanya menginginkan kualitas terbaik, tetapi mereka juga menginginkan harga yang sesuai dengan nilai yang mereka terima. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam situasi ini, perusahaan telah menggunakan dua pendekatan strategis—*target costing* dan *kaizen costing*.

Tujuan biaya berfokus pada perencanaan biaya produk sejak tahap awal pengembangan dengan mempertimbangkan kebutuhan konsumen dan batasan pasar. Metode ini bukan hanya metode pengendalian biaya tetapi juga filosofi manajemen, dan melibatkan kerja sama lintas fungsi untuk memastikan bahwa tujuan biaya tercapai tanpa mengorbankan kualitas atau nilai. Selain itu, analisis perbandingan antara *kaizen costing* dan *target costing* akan disajikan. Ini akan memberikan

gambaran mendalam tentang cara kedua pendekatan ini dapat digabungkan sebagai bagian dari strategi pengelolaan biaya yang efektif. Melalui eksplorasi ini, pembaca diharapkan tidak hanya memperoleh pemahaman tentang kerangka konseptual kedua pendekatan, tetapi juga belajar bagaimana menggunakan kedua pendekatan secara strategis untuk mengatasi masalah bisnis modern.

## **A. Target Costing**

### **Pengertian**

Secara umum, target biaya adalah pendekatan strategis untuk manajemen biaya yang digunakan untuk mengelola biaya produk selama tahap perencanaan dan pengembangan. Metode ini memerlukan penetapan harga jual yang diinginkan terlebih dahulu, kemudian menentukan biaya maksimum yang dapat diterima untuk memastikan bahwa produk masih menghasilkan keuntungan dengan mempertimbangkan margin keuntungan yang diharapkan. Fokus utamanya adalah membuat produk berkualitas tinggi yang memenuhi persyaratan konsumen dengan biaya yang efisien.

Definisi target costing menurut para ahli, antara lain:

1. Kaplan dan Atkinson pada tahun (1998), target biaya didefinisikan sebagai metode manajemen yang mendorong pengendalian biaya pada tahap desain produk dengan menetapkan target biaya yang harus dicapai untuk memenuhi tujuan laba dan harga yang telah ditentukan.
2. Krismiaji dan Aryani (2011), *target costing* merupakan suatu proses untuk menentukan biaya maksimum yang memungkinkan untuk membuat produk baru dan kemudian merancang prototipe yang menguntungkan dengan kendala biaya yang maksimum yang telah ditetapkan.
3. Horngren, Datar, dan Rajan (2012), mengatakan bahwa biaya target adalah metode manajemen biaya yang digunakan untuk menentukan biaya target yang harus dicapai oleh perusahaan selama proses produksi. Proses ini dimulai dengan harga pasar yang kompetitif, yang kemudian dikurangi dengan margin keuntungan yang diinginkan.

4. Rudianto (2013), mengatakan bahwa target biaya adalah cara untuk menentukan biaya produksi. dengan menggunakan harga pasar yang kompetitif untuk menentukan biaya produksi yang harus dikeluarkan, dengan cara ini perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan.
5. Menurut Blocher, Stout, dan Cokins (2015), target biaya adalah teknik manajemen strategis yang berorientasi pasar yang memungkinkan perusahaan mencapai profitabilitas yang diinginkan dengan harga yang ditentukan oleh pasar.
6. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021), target biaya adalah alat manajemen biaya yang digunakan untuk memastikan bahwa produk baru dapat dirancang dan dibuat dengan biaya yang memadai sehingga dapat dijual dengan harga yang kompetitif sambil tetap menghasilkan laba yang memadai.

### **Tujuan *Target Costing***

Untuk memastikan bahwa produk yang direncanakan dapat diproduksi dengan biaya yang memungkinkan perusahaan mencapai laba yang diinginkan pada harga jual yang kompetitif di pasar, tujuan target biaya adalah untuk memastikan hal ini terjadi, Mulyadi (2005).

Meurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2021), bahwa tujuan dari target biaya adalah untuk menghasilkan produk dengan biaya yang efektif tanpa mengurangi kualitas, fitur, atau kebutuhan konsumen sekaligus menjaga harga produk tetap kompetitif di pasar.

Tujuan dari target biaya pada dasarnya adalah untuk mengontrol biaya produk dari tahap perencanaan hingga desain sehingga produk dapat dijual dengan harga yang kompetitif, memberikan keuntungan, dan tetap memenuhi ekspektasi pelanggan.

Selain itu target costing juga bertujuan menggabungkan efisiensi biaya, kualitas produk, dan daya saing harga untuk memastikan profitabilitas jangka panjang dan daya tarik produk di pasar.

### **Karakteristik *Target Costing***

Target costing memiliki beberapa karakteristik tersendiri yang membuatnya mejadi metode pengelolaan biaya yang berbeda. Berikut

ini adalah beberapa karakteristik yang dimiliki oleh target biaya, antara lain:

### **1. Berorientasi Pasar**

Untuk menentukan harga jual yang dapat diterima oleh pelanggan, berorientasi pasar Target costing dimulai dengan melakukan analisis pasar. Harga pasar ini adalah titik awal dari proses pengelolaan biaya, bukan hasil akhir dari perhitungan biaya produksi.

### **2. Berbasis Tujuan Keuntungan**

Metode ini berdasarkan tujuan keuntungan menetapkan margin keuntungan yang diinginkan terlebih dahulu. Setelah itu, margin keuntungan tersebut digunakan untuk menghitung biaya target—yaitu biaya yang paling tinggi yang dapat dikeluarkan untuk membuat produk.

### **3. Fokus pada Tahap Perencanaan dan Desain**

Target Costing membantu mengontrol biaya sejak awal siklus hidup produk, seperti perencanaan dan desain. Ini membantu menghindari perubahan desain yang mahal saat produksi.

### **4. Pendekatan Tim Lintas Fungsi**

Pendekatan tim lintas fungsi menggabungkan tim pemasaran, desain, produksi, dan keuangan untuk mencapai target biaya. Dengan kerja sama ini, semua aspek produk, mulai dari kualitas, desain, hingga biaya, dipertimbangkan secara menyeluruh.

### **5. Proses Iteratif**

Biaya target iteratif melibatkan analisis dan penyesuaian terus-menerus hingga biaya target tercapai tanpa mengorbankan kualitas atau kebutuhan pelanggan.

### **6. Berfokus pada Nilai Pelanggan**

Metode ini mempertimbangkan nilai yang diharapkan pelanggan terhadap produk. Hal ini membantu perusahaan membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan serta efisien secara biaya.

## 7. Pengendalian Biaya yang Ketat

Pengendalian biaya target yang ketat memastikan biaya produksi tidak melebihi biaya target. Ini dapat dicapai melalui inovasi proses dan teknologi, serta pengendalian sumber daya yang efektif.

## 8. Menggunakan Konsep Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*)

Dengan menggunakan konsep "Siklus Hidup Produk", target biaya memperhitungkan semua biaya yang terlibat dalam siklus hidup produk, yang mencakup pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, dan purna jual, untuk memastikan profitabilitas dalam jangka panjang.

## 9. Fleksibilitas dan Adaptasi

Dengan menggunakan proses *target costing* yang fleksibel dan dapat disesuaikan, bisnis dapat mempertahankan profitabilitas sambil mengantisipasi perubahan pasar seperti fluktuasi harga bahan baku atau permintaan pelanggan yang berubah-ubah.

Ini menunjukkan bahwa tujuan biaya adalah pendekatan strategis yang menyeluruh yang menggabungkan elemen teknis dan manajemen untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya yang terkendali.

### Manfaat *Target Costing*

Target biaya adalah cara untuk menentukan biaya produk. Ini dimulai dengan menentukan harga jual sesuai dengan kondisi pasar dan kemudian menghitung biaya maksimal yang dapat dikeluarkan untuk tetap menghasilkan keuntungan yang diinginkan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dan menghadapi tekanan pasar yang ketat sering menggunakan metode ini. Berikut ini beberapa manfaat dari target biaya antara lain:

1. Pengendalian Biaya yang Efektif, perusahaan dapat mengurangi pengeluaran selama proses desain dan produksi dengan menetapkan target biaya sejak awal. Ini membantu mencegah pengeluaran yang berlebihan dan memastikan efisiensi di seluruh proses.

Contoh: Sebuah perusahaan elektronik menetapkan bahwa biaya produksi maksimal untuk model smartphone terbaru adalah Rp 2 juta, sehingga produk dapat dijual dengan harga Rp 3 juta dan menghasilkan margin keuntungan yang diinginkan.

2. Menjamin Keuntungan Tercapai, target biaya memastikan bahwa produk akan menghasilkan keuntungan sesuai dengan rencana. Metode ini memungkinkan bisnis untuk mempertahankan profitabilitas bahkan di pasar yang kompetitif karena biaya ditentukan berdasarkan margin keuntungan dan harga jual. Misalnya, jika margin keuntungan yang diinginkan adalah 20% dari harga jual, target biaya membantu memastikan bahwa semua proses produksi mendukung pencapaian margin tersebut.
3. Fokus pada Kebutuhan Pelanggan, strategi ini membantu bisnis memahami apa yang diinginkan pelanggan dan menetapkan harga yang sesuai dengan keinginan pasar. Hal ini mendorong perusahaan untuk membuat produk yang kompetitif yang memiliki nilai bagi pelanggan.

Contoh: Sebuah perusahaan otomotif merancang mobil dengan fitur yang sesuai dengan kebutuhan pasar sambil mempertahankan harga jual yang kompetitif.

4. Meningkatkan Kolaborasi Antar Bagian, departemen pemasaran, desain, produksi, dan keuangan harus bekerja sama lebih erat untuk mencapai biaya target. Proses ini menghasilkan komunikasi yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif.

Contohnya, tim pemasaran mengumpulkan data tentang kebutuhan pasar, sedangkan tim desain dan produksi memastikan bahwa produk dapat dibuat dengan biaya yang ditargetkan tanpa mengorbankan kualitasnya.

5. Inovasi dan Efisiensi, perusahaan sering terdorong untuk mengembangkan metode produksi baru atau menggunakan bahan alternatif yang lebih efisien tanpa mengurangi kualitas, yang dapat menghasilkan inovasi dalam proses dan produk. Salah satu

contohnya, adalah mengganti bahan baku dengan bahan yang lebih murah tetapi tetap berkualitas untuk memenuhi target biaya.

6. Meningkatkan Daya Saing: Target biaya memungkinkan perusahaan untuk menjual barang dengan harga yang kompetitif di pasar, meningkatkan daya saing mereka. Dalam persaingan industri yang sangat ketat, hal ini menjadi sangat penting.

Contoh: Perusahaan teknologi yang menggunakan target biaya dapat membuat perangkat dengan harga lebih rendah tanpa mengurangi fitur unggulannya.

7. Mengurangi Risiko Overdesain, dengan menggunakan target biaya, perusahaan dapat menghindari pengeluaran untuk fitur atau spesifikasi yang tidak diinginkan pelanggan. Fokus tetap pada kebutuhan penting klien.

Contohnya, perusahaan berkonsentrasi pada fitur yang relevan bagi mayoritas pengguna daripada menambah fitur canggih yang mahal dan jarang digunakan.

8. Meningkatkan Transparansi dalam Perencanaan, metode ini meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya karena melibatkan berbagai pihak dalam proses penetapan target biaya.

Contoh: Tim produksi dan manajemen setuju tentang biaya maksimum yang dapat dikeluarkan selama setiap tahap produksi.

Target biaya membantu perusahaan menjaga efisiensi operasional, menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar, dan mempertahankan profitabilitas jangka panjang jika diterapkan dengan benar.

### **Perhitungan Biaya Berdasarkan *Target Costing***

Penghitungan biaya berdasarkan *Target Costing* dimulai dengan menentukan harga produk sesuai dengan kebutuhan pasar, dan kemudian bekerja mundur untuk menentukan batas biaya yang dapat diterima untuk mencapai keuntungan yang diinginkan.

Berikut adalah langkah-langkah dalam menghitung biaya dengan menggunakan metode Target Costing:

1) Menentukan Harga Jual Produk

Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan harga jual produk dengan menggunakan analisis pasar, termasuk nilai yang dirasakan konsumen, harga produk pesaing dan permintaan pasar.

Studi Kasus:

Perusahaan PT. Nippon Electronic, berkeinginan mengeluarkan produk baru berupa televisi dengan harga jual yang kompetitif dipasaran. Tim pemasaran menentukan harga jual yang dapat diterima konsumen yaitu diharga Rp. 5.000.000 per unit. PT. Nippon Electronic menginginkan laba sebesar 20% dari harga jual. Target biaya maksimum untuk memproduksi dan memasarkan produk televisi ini harus ditentukan.

Harga jual televisi per unit yang telah ditetapkan berdasarkan analisis pasar adalah: **Rp. 5.000.000**

2) Menentukan Target Laba

Laba yang diharapkan adalah 20% dari harga jual produk

$$\begin{aligned}\text{Target Laba} &= \text{Harga Jual Produk} \times \text{Target Laba} \\ &= \text{Rp. 5.000.000} \times 20\% \\ &= \text{Rp. 1.000.000}\end{aligned}$$

3) Menentukan Target Biaya

Target biaya merupakan selisih antara harga jual produk dengan target laba yang diinginkan

$$\begin{aligned}\text{Target Biaya} &= \text{Harga Jual} - \text{Target Laba} \\ &= \text{Rp. 5000.000} - \text{Rp. 1000.000} \\ &= \text{Rp. 4.000.000}\end{aligned}$$

4) Melakukan Analisis dan Perhitungan Komponen Biaya

Menghitung distribusi biaya dalam proses produksi dan pemasaran, misalkan alokas biaya produksi dan biaya pemasaran untuk produk televisi tersebut masing-masing sebesar 70% dan 30% dari target biaya, maka:

$$\begin{aligned}\text{Biaya Produksi} &= \text{Target Biaya} \times 70\% \\ &= \text{Rp. 4.000.000} \times 70\% \\ &= \text{Rp. 2.800.000}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Biaya Pemasaran} &= \text{Target Biaya} \times 30\% \\ &= \text{Rp. } 4.000.000 \times 30\% \\ &= \text{Rp. } 1.200.000\end{aligned}$$

### **Hasil Akhir**

- Harga Jual: Rp. 5000.0000
- Target Laba: Rp. 1.000.000
- Target Biaya: Rp. 4.000.000 (Biaya Produksi Rp. 2.800.000 dan Biaya Pemasaran Rp. 1.200.000)

### **Analisis dan Tindak Lanjut**

Tim desain dan produksi harus menemukan cara untuk memastikan bahwa semua komponen proses (bahan baku, tenaga kerja, dan overhead) dapat memenuhi target biaya sebesar Rp4.000.000 tanpa mengorbankan kualitas. Jika estimasi awal biaya lebih tinggi dari target biaya, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut:

- a. Analisis fungsi untuk mengurangi fitur yang tidak penting.
- b. Optimalisasi proses untuk menggunakan metode produksi atau teknologi yang lebih efisien.
- c. Negosiasi dengan pemasok untuk mengurangi biaya bahan baku.

Metode ini memastikan bahwa produk tetap kompetitif di pasar dan menguntungkan bagi perusahaan.

### **B. Kaizen Costing**

Kaizen adalah filosofi dan budaya yang berasal dari Jepang dan merupakan cara berpikir untuk perbaikan dan kemajuan terus menerus dalam kehidupan seseorang, baik dalam keluarga, komunitas, maupun di tempat kerja. Kaizen adalah proses yang berlangsung secara terus menerus untuk meningkatkan mutu dan produktivitas output, sehingga mampu membawa hasil yang signifikan mengikuti waktu.

Istilah "Kaizen" berasal dari bahasa Jepang, yaitu "Kai" yang berarti "perubahan", dan "Zen" yang berarti "baik". Oleh karena itu, kaizen berarti perbaikan dan penyempurnaan terus menerus yang melibatkan semua orang dalam struktur organisasi, baik manajemen maupun karyawan. Taichi Ohno (1867-1930), mantan Wakil Presiden Toyota

Motors Corporation, adalah orang pertama yang menerapkan prinsip kaizen. Ini bermula dari gagasan Sakichi Toyoda, pendiri grup Toyota (Waluyo, 2006).

Menurut Imai (2008), kaizen didefinisikan sebagai kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, termasuk dalam kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat, dan kehidupan kerja.

Kaizen adalah cara berpikir, manajemen, dan filosofi yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari di Jepang, termasuk kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, termasuk kehidupan, Smadi (2009)

### **Pengertian**

Kaizen juga disebut sebagai peningkatan terus menerus atau perbaikan terus menerus. Kaizen meningkatkan pengendalian mutu total (TQM), *Zero Defect (ZD)*, *Just in-Time*, dan beberapa kegiatan lain yang mengarah pada pengendalian dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. Jika diterapkan dalam manajemen, ini adalah langkah yang lebih baik. Kaizen mengutamakan kualitas dalam proses produksi perusahaan.

Biaya Kaizen mengacu pada metode untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas bisnis yang tidak produktif dan sumber daya yang tidak memberikan nilai tambah bagi bisnis. Metode ini bertujuan untuk mengurangi biaya di bawah tingkat standar tanpa berdampak negatif pada staf, kualitas, keselamatan, dll.

Makna biaya Kaizen mengacu pada proses yang digunakan perusahaan untuk terus meminimalkan biaya produksi dan meningkatkan efisiensi bisnis secara keseluruhan dengan menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai. Organisasi menggunakan metode ini ketika produksi dimulai setelah tahap desain produk selesai.

Menurut Cooper (1995), Kaizen costing adalah sistem yang membantu proses pengurangan biaya secara berkesinambungan selama tahap produksi. Tujuan kaizen costing adalah untuk mengurangi biaya selama proses produksi dengan melakukan perbaikan terus menerus

(*Continuous Improvement*) pada semua operasi produksi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Kaizen costing tidak hanya sekedar ditujukan untuk mengurangi biaya, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas produk dan keamanan dari proses produksi atau usaha perusahaan tersebut. Kaizen costing berfokus pada proses produksi perusahaan dan menghilangkan hal-hal yang tidak efisien. Hal ini sejalan dengan Cooper (1995), bahwa tujuan dari program *kaizen costing* adalah untuk menghilangkan inefisiensi yang tidak perlu dari proses produksi.”

Hansen dan Mowen (2015) menyatakan bahwa *kaizen costing* adalah sistem akuntansi biaya yang berfokus pada pengurangan biaya secara konsisten melalui evaluasi rutin proses dan kegiatan produksi untuk meningkatkan efisiensi.

Sementara Blocher et al. (2014) menyatakan bahwa kaizen costing adalah metode manajemen biaya yang menekankan pada penurunan biaya secara konsisten selama tahap produksi melalui perbaikan kecil yang berkelanjutan dan partisipasi aktif dari setiap anggota tim.

### **Tujuan Kaizen Costing**

Menurut Monden (1995), tujuan dari penggunaan Kaizen Costing adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi Operasional: Penggunaan biaya kaizen bertujuan untuk memperbaiki proses produksi secara bertahap dan konsisten dengan tujuan meningkatkan efisiensi operasional tanpa mengorbankan kualitas produk.
2. Mengurangi Biaya Produksi Secara Bertahap: Monden menekankan bahwa, dalam jangka panjang, penggunaan biaya kaizen membantu perusahaan menemukan dan menghilangkan pemborosan.
3. Memotivasi Keterlibatan Karyawan: Kaizen costing membantu proses menjadi lebih baik dengan memanfaatkan keterlibatan karyawan di semua tingkatan. Tujuan pengurangan biaya menjadi lebih mudah dicapai jika semua orang terlibat, termasuk karyawan di lini produksi.

4. Memenuhi Tujuan Biaya Menuru (*Target Cost Reduction*): Dengan menggunakan pendekatan bottom-up, kaizen costing membantu mencapai target biaya dalam perencanaan strategis perusahaan.

### **Prinsip-prinsip Kaizen Costing**

Konsep biaya kaizen didasarkan pada lima prinsip, yang dikenal dengan prinsip “5S” dari Kaizen adalah pendekatan sistematis yang mengarah pada sistem yang sangat mudah, kebijakan standar, peraturan dan regulasi untuk menimbulkan budaya kerja yang sehat di organisasi. Kita tidak akan menemukan seorang individu yang mewakili perusahaan Jepang yang tidak bahagia atau tidak puas. Karyawan Jepang tidak pernah berbicara buruk tentang organisasi mereka.

Proses Kaizen memainkan peran penting dalam kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan melalui perubahan kecil yang berkesinambungan dan menghilangkan cacat. Alat-alat Kaizen memunculkan tempat kerja yang terorganisir dengan baik yang menghasilkan produktivitas yang lebih baik dan memberikan hasil yang lebih baik. Hal ini juga mengarah pada karyawan yang merasa terikat dengan organisasi.

Prinsip 5S dalam Kaizen, yaitu:

1. S1-Seiri (Ringkas)

Menurut prinsip ini, perusahaan harus mengkategorikan setiap item berdasarkan kebutuhan. Mereka harus memberi label pada barang-barang sebagai “Perlu”, “Penting”, “Paling Penting”, “Tidak diperlukan sekarang”, “Tidak berguna dan seterusnya. Buang semua yang tidak berguna. Sisihkan apa saja yang tidak diperlukan saat ini. Barang-barang yang penting dan paling penting harus disimpan di tempat yang aman. Pendekatan ini dapat meningkatkan produktivitas bisnis dengan menghilangkan kekacauan yang tidak diperlukan. Selain itu, hal ini membuka ruang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk hal-hal lain.

## 2. S2-Seition (Rapi)

Setelah organisasi menghapus semua barang yang tidak perlu, mereka akan mendapatkan barang-barang penting, yang harus mereka atur dengan baik untuk menyederhanakan operasi. Selain itu, hal ini meningkatkan aksesibilitas, visibilitas, dan ketersediaan semua item dan alat. Penelitian mengatakan bahwa karyawan membuang separuh waktu mereka yang berharga untuk mencari barang dan dokumen penting. Setiap barang harus memiliki tempat tersendiri dan harus disimpan pada tempatnya saja.

## 3. S3-Seiso (Resik)

Seiso mengacu pada pemeriksaan dan pembersihan peralatan, perkakas, dan barang-barang lainnya secara menyeluruh. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif yang memberdayakan dan melibatkan operator dengan memberi mereka lebih banyak wewenang dan tanggung jawab. Selain itu, hal ini membantu mereka menemukan masalah yang muncul seperti tumpahan material, kebocoran cairan, dll. Tempat kerja harus selalu bersih. Singkirkan kekacauan di tempat kerja Anda. Dokumen yang diperlukan harus disimpan dalam folder dan file yang tepat. Gunakan lemari dan laci untuk menyimpan barang-barang Anda.

## 4. S4: Seiketsu (Rawat)

Prinsip ini merupakan jembatan antara prinsip-prinsip di atas. Prinsip ini menyatakan bahwa perusahaan harus menetapkan standar untuk kegunaan, kebersihan, dan menjaga penempatan barang dalam operasi sehari-hari. Selain itu, prinsip ini membuat metodologi 5S menjadi serangkaian aktivitas yang dapat direproduksi, bukan hanya proyek sekali jadi. Setiap organisasi perlu memiliki aturan standar tertentu dan menetapkan kebijakan untuk memastikan kualitas yang unggul.

## 5. S5: Shitsuke (Rajin)

Prinsip ini mengharuskan organisasi untuk menginformasikan kepada karyawan mengenai perubahan yang dilakukan. Hal ini akan mengembangkan rasa disiplin dan pengendalian diri di antara

mereka untuk mematuhi standar yang ditetapkan. Karyawan harus menghormati kebijakan organisasi dan mematuhi peraturan dan regulasi. Disiplin diri sangat penting. Jangan datang ke kantor dengan pakaian santai. Ikuti prosedur kerja dan jangan lupa untuk membawa kartu identitas ke kantor. Hal ini akan memberikan Anda rasa bangga dan rasa hormat terhadap organisasi.

Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar budaya kaizen dalam perusahaan menurut Wellington (1998):

1. Fokus pada konsumen. Penopang kaizen adalah fokus pada kebutuhan pelanggan dalam jangka panjang. Dalam kaitannya dengan kaizen, sangat penting bahwa semua tindakan harus dilakukan secara konsisten untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan harus memberikan kepuasan pelanggan dengan produk berkualitas tinggi.
2. Melakukan perbaikan secara konsisten. Mencari cara untuk memperbaiki perusahaan dan terus melakukannya bahkan setelah perbaikan berhasil. Karena keberhasilan menjadi dasar untuk operasi bisnis yang berorientasi pada profitabilitas, standarisasi saat ini akan berubah sampai karyawan menemukan cara baru yang lebih efisien.
3. Berbicara tentang masalah secara terbuka. Setiap bisnis memiliki masalah. Namun, setiap tim kerja dapat mendiskusikan masalahnya secara terbuka dengan meningkatkan budaya dukungan yang tepat, konstruktif, tidak konfrontasi, dan tidak saling menyalahkan.
4. Meningkatkan keterbukaan. Perusahaan yang menerapkan pendekatan kaizen cenderung tidak memiliki pengkotak-kotakan fungsional. Akibatnya, karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berkomunikasi satu sama lain, yang dapat meningkatkan keterbukaan.
5. Membangun tim kerja. Setiap karyawan di perusahaan tergabung dalam tim kerja, dan juga termasuk dalam tim lintas fungsional.
6. Menggunakan tim lintas fungsional untuk mengelola proyek. Keahlian dan gagasan terbaik untuk mengelola bisnis secara efektif, bahkan dalam domain akademisnya sendiri Pekerjaan yang dipengaruhi oleh proyek harus diwakili oleh sebuah tim sejak awal.

Oleh karena itu, diperlukan keterampilan untuk mencari sumber tim untuk tim lintas fungsional.

7. Menciptakan prosedur yang tepat untuk hubungan. Salah satu komponen utama kaizen adalah penekanan pada proses manajemen perusahaan yang hati-hati dan didorong untuk mencapai sasaran yang dituju melalui hubungan yang harmonis melalui komunikasi yang baik antara karyawan dan pelanggan.
8. Meningkatkan kemampuan disiplin pribadi. Disiplin pribadi diperlukan. Banyak orang yang tidak siap mengorbankan keluarga dan hubungan sosial mereka untuk kepentingan kantor.
9. Memberikan informasi kepada setiap karyawan. Setiap karyawan harus diberi tahu tentang masalah yang dihadapi perusahaan, terutama karyawan pemasaran, sehingga mereka dapat mempertimbangkan solusi untuk masalah perusahaan.
10. Meningkatkan kemampuan setiap karyawan. Membuat karyawan mampu berarti memberi mereka keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi. Pelatihan berbagai keterampilan, motivasi, dan kewajiban pengambilan keputusan

### **Karakteristik Kaizen Costing**

Menurut Yasuhiro Monden (1992), ada beberapa karakteristik atau ciri-ciri dari kaizen costing, antara lain:

1. Fokus pada pengurangan biaya selama fase produksi;
2. Pengurangan biaya secara bertahap;
3. Berdasarkan standar biaya;
4. Integrasi dengan filosofi Kaizen;
5. Partisipasi semua karyawan;
6. Fokus pada penghapusan pemborosan;
7. Pemantauan target biaya harian; dan
8. Hubungan erat dengan sistem produksi *Just-In-Time* (JIT).

Ini menunjukkan bahwa kaizen costing adalah metode yang praktis dan berorientasi proses yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui efisiensi biaya yang berkelanjutan.

## Jenis-Jenis Penerapan Kaizen Costing

Ada dua jenis penerapan biaya kaizen, antara lain:

1. Spesifik Produk: Teknik spesifik produk menekankan pada peningkatan produktivitas dan efisiensi proses produksi perusahaan untuk lini produk atau produk tertentu. Metode ini melibatkan memeriksa secara menyeluruh proses produksi untuk suatu produk, menemukan titik pemborosan dan inefisiensi, dan kemudian melakukan perbaikan untuk meningkatkan proses.
2. Spesifik Aset: Teknik manajemen biaya ini berfokus pada peningkatan produktivitas dan efisiensi peralatan atau aset tertentu yang terlibat dalam produksi. Pendekatan ini melibatkan identifikasi aset yang meningkatkan biaya produksi atau menyebabkan inefisiensi. Kemudian, pendekatan ini melibatkan pelaksanaan perubahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Mari kita lihat beberapa contoh biaya kaizen untuk memahami konsepnya dengan lebih baik.

Contoh ke-1:

Misalkan sebuah perusahaan bernama Paloma terlibat dalam pembuatan produk tertentu. Perusahaan ini menyadari bahwa tingginya sisa produk berada di balik tingginya biaya. Maka tim kaizen Paloma melakukan analisis rinci tentang proses manufaktur dan menemukan bahwa pelatihan yang tidak memadai untuk pekerja yang bertanggung jawab untuk merakit produk adalah penyebab utama tingginya tingkat scrap.

Tim kaizen Paloma melakukan perubahan berikut ini untuk mengatasi masalah tersebut:

1. Penilaian rutin terhadap biaya produk dan tingkat scrap
2. Menyimpan kotak saran bagi para pekerja untuk memberikan umpan balik mengenai proses perakitan
3. Menerapkan strategi 'hentikan antrean' yang memungkinkan para pekerja untuk menghentikan proses perakitan ketika mereka menemukan masalah tanpa ragu-ragu

4. Memberikan pelatihan tambahan kepada para pekerja tentang bagaimana mereka dapat merakit produk dengan benar
5. Menerapkan sistem manajemen visual yang dapat membantu pekerja menemukan dan memperbaiki kesalahan selama perakitan

Tingkat sisa produk turun secara signifikan karena perubahan ini, yang mengarah pada penghematan biaya bagi Paloma.

Contoh ke-2:

Pada bulan Mei 2018, Kamar Dagang dan Industri mengadakan lokakarya untuk menjelaskan tunjangan dan skema pemerintah yang tersedia untuk sektor UMKM atau usaha mikro, kecil, dan menengah. Dalam lokakarya ini, akuntan biaya dan manajemen menjelaskan strategi yang dapat digunakan oleh UMKM untuk memaksimalkan keuntungan dengan meningkatkan bisnis dan meminimalkan biaya tanpa berdampak negatif pada kualitas produk.

Eric Steven, seorang akuntan biaya dan manajemen terkemuka, mengatakan bahwa teknik manajemen biaya strategis baru seperti kaizen dan penetapan biaya strategis memainkan peran penting dalam berbagai pertumbuhan UMKM. Bisnis dapat mengelola biaya secara efisien dengan melakukan perubahan sederhana dalam perencanaan produksi, misalnya, pengurangan limbah dan pemanfaatan ruang yang efektif.

## **Keuntungan & Kelemahan Kaizen Costing**

Mari kita lihat beberapa manfaat dan keterbatasan biaya kaizen:

### **a. Keuntungan**

- Penetapan biaya kaizen melibatkan upaya terus menerus untuk meminimalkan biaya dan meningkatkan efisiensi.
- Praktik ini meningkatkan produktivitas dan kualitas produk.
- Ini adalah teknik yang fleksibel yang dapat diterapkan oleh bisnis pada proses produksi apa pun, baik layanan, administrasi, atau proses manufaktur.
- Metode ini mendorong budaya perbaikan berkelanjutan yang membantu organisasi menjadi lebih berkelanjutan dan efisien dalam jangka panjang.

- Metode ini mendorong pemikiran kritis dan pemecahan masalah. Hal ini mendorong tim untuk menemukan dan memperbaiki masalah dengan cara yang sistematis dan terstruktur.
- Praktik ini membantu karyawan berkomunikasi lebih baik satu sama lain.
- Berfokus pada kepuasan pelanggan.

#### Kekurangan

- Teknik ini membutuhkan analisis dan data yang luas, yang membuatnya sulit untuk dijalankan oleh organisasi.
- Teknik ini berfokus pada peningkatan jangka pendek. Akibatnya, organisasi mungkin gagal mengatasi masalah strategis jangka panjang.
- Metode ini terutama dapat diterapkan di lingkungan produksi dan manufaktur; metode ini mungkin tidak efektif di bisnis lain.
- Meskipun teknik ini dapat membantu meminimalkan biaya, namun penghematannya bisa jadi terbatas.
- Metode ini mungkin gagal mengatasi masalah organisasi yang lebih luas.
- Menerapkan teknik ini memakan waktu. Selain itu, teknik ini membutuhkan sumber daya yang luas.

## Manajemen Kinerja dan Pengukuran Kinerja Keuangan

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu elemen kunci dalam organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja SDM. Manajemen SDM memiliki peran utama untuk memastikan kinerja terbaik tidak hanya dengan mengelola keterampilan dan keahlian pegawai, tetapi juga dengan membangun perilaku yang mendukung produktivitas. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Dengan tuntutan kualitas yang semakin tinggi, setiap organisasi juga dihadapkan pada keharusan untuk bersaing dan memberikan layanan maksimal (Kadarisman, 2012).

Organisasi tentu mengharapkan pegawainya dapat melaksanakan tugas secara efektif, efisien, profesional, dan produktif. Tujuan akhirnya adalah menciptakan SDM yang berkualitas sekaligus memiliki daya

saing tinggi, sehingga dapat menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat. Sumber daya organisasi secara umum dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya nonmanusia (*non-human resources*). Sumber daya manusia mencakup individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi dengan fungsi dan peran masing-masing, sedangkan sumber daya nonmanusia meliputi sumber daya alam (*natural resources*), modal, teknologi, mesin, material, dan lainnya (Kadarisman, 2012).

Kendati kedua jenis sumber daya tersebut sama pentingnya, sumber daya manusia dianggap lebih dominan karena memiliki akal, hasrat, emosi, pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan menghasilkan prestasi. Kinerja pegawai menentukan kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengetahui kelebihan dan kekurangan pegawai untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat keunggulan guna mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja secara berkala diperlukan untuk mengukur sejauh mana pengelolaan kinerja pegawai dalam organisasi telah berhasil. SDM yang optimal menjadi penggerak utama roda organisasi, sehingga potensi individu yang ada perlu dikelola dan dikembangkan secara maksimal agar menghasilkan performa terbaik.

## **A. Manajemen Kinerja Secara Umum**

### **Beberapa Definisi Kinerja Menurut Para Ahli**

Kinerja merupakan hasil nyata yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. (Kadarisman, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Wirawan dalam (Abdullah, 2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi melalui kerja sama antara manajer dan pegawai. Armstrong dalam (Abdullah, 2014) menyatakan bahwa *performance management is a process which is designed to improve organizational, team and individual performance and which is owned by line manager.*

Secara umum, manajemen kinerja adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim, maupun individu melalui kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Armstrong dan Baron dalam (Abdullah, 2014) menyatakan bahwa kinerja adalah "hasil pekerjaan yang memiliki keterkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi." Wibowo dalam (Abdullah, 2014) menambahkan bahwa kinerja tidak hanya melibatkan hasil pekerjaan tetapi juga mencakup proses pelaksanaan pekerjaan. Rivai dan Sagala dalam (Suwanto & Priansa, 2014) menyatakan bahwa kinerja adalah "perilaku nyata yang ditampilkan individu sebagai bentuk prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam organisasi."

Milkovich dan Boudreau dalam (Suwanto & Priansa, 2014) menjelaskan bahwa kinerja menunjukkan sejauh mana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan nyata yang diimplementasikan dalam proses kerja untuk menghasilkan prestasi sesuai tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pegawai dilakukan dengan indikator yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, kinerja mencakup hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Perspektif kinerja dapat dilihat dari dua sisi utama, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu mengacu pada hasil kerja personal dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi mencerminkan totalitas hasil kerja yang dicapai oleh organisasi secara keseluruhan.

Istilah "kinerja" berasal dari bahasa Inggris, yaitu *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau hasil nyata yang dicapai oleh seseorang. Kinerja mencakup (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang ditampilkan, dan (c) kemampuan kerja. (Kadarisman, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai individu dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, kinerja juga melibatkan hasil kerja individu atau kelompok dalam

organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, serta tidak melanggar hukum dan etika.

### **Berkenalan dengan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja memerlukan indikator yang relevan untuk memastikan kemajuan dari waktu ke waktu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. (Kadarisman, 2012) mengidentifikasi lima indikator utama kinerja, yaitu:

1. **Indikator kinerja input:** Semua sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan, seperti dana, informasi, dan kebijakan.
2. **Indikator kinerja *output*:** Hasil langsung yang dicapai dari suatu kegiatan, baik berupa fisik maupun nonfisik.
3. **Indikator kinerja *outcome*:** Segala sesuatu yang mencerminkan efektivitas kegiatan dalam jangka waktu menengah.
4. **Indikator kinerja manfaat:** Hal-hal yang berkaitan dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. **Indikator kinerja dampak:** Pengaruh positif maupun negatif yang dihasilkan dari suatu kegiatan berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Kemampuan pegawai untuk mencapai prestasi menunjukkan bahwa mereka memiliki kompetensi yang memungkinkan pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, serta mentalitas dan moral yang baik. Prinsip *the right man in the right place* sangat relevan untuk memastikan bahwa pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal dan mencapai hasil kerja optimal.

Manajemen kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai dengan perencanaan kinerja, penilaian, dan tindak lanjut berupa penghargaan atau hukuman, yang kesemuanya harus dijalankan secara berkelanjutan. Proses manajemen kinerja ini berkesinambungan dan melibatkan kerjasama antara karyawan dengan penyelia langsung (Kadarisman, 2018).

Sementara itu, Menurut Iqbal et al. (2015), “*Performance management is action, based on performance measures and reporting, which results in improvement in behaviour, motivation and processes and promotes innovation.*” Ini menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses strategis yang terintegrasi, mendukung kesuksesan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Tujuan utamanya adalah memperkuat budaya berorientasi kinerja dengan mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan potensi pegawai (Kadarisman, 2021).

### **Sekilas Mengenai Penilaian Kinerja**

Kinerja pegawai diukur berdasarkan kepentingan organisasi, dan oleh karena itu, indikator penilaiannya disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli seperti Mondy, Noe, dan Premeaux (Suwanto & Priansa, 2014), terdapat beberapa dimensi penting dalam pengukuran kinerja, yaitu:

1. **Kuantitas Pekerjaan (*quantity of work*)**, yang berhubungan dengan jumlah pekerjaan dan produktivitas yang dihasilkan pegawai dalam periode tertentu.
2. **Kualitas Pekerjaan (*quality of work*)**, yang mencakup ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam melaksanakan tugas-tugas di organisasi.
3. **Kemandirian (*dependability*)**, yang mengukur sejauh mana pegawai mampu bekerja secara mandiri dan mengurangi ketergantungan pada orang lain.
4. **Inisiatif (*initiative*)**, yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menunjukkan fleksibilitas berpikir dan kesiapan menerima tanggung jawab.
5. **Adaptabilitas (*adaptability*)**, yang menggambarkan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan kondisi.
6. **Kerjasama (*cooperation*)**, yang menilai kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan orang lain.

Penilaian kinerja ini dilakukan oleh pimpinan untuk menilai sejauh mana pegawai memenuhi target dan tujuan pekerjaan mereka. Penilaian ini berfungsi untuk mengevaluasi kemajuan pekerjaan

terhadap pencapaian tujuan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan efektivitas tindakan dalam mencapai sasaran.

### **Sekilas Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja meliputi penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai. Penilaian terhadap pegawai mencakup dua aspek utama, yaitu **Nilai Hasil Kerja / Capaian Kinerja Pegawai dan Nilai Perilaku Kerja**. Proses evaluasi dilakukan secara periodik, umumnya tahunan, dengan mengacu pada capaian yang telah disepakati dalam dokumen perencanaan kinerja. Evaluasi ini melibatkan pengisian instrumen penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, dan anggota tim. Evaluasi perilaku kerja mencakup observasi terhadap perilaku positif dan evaluasi terhadap perilaku negatif jika diperlukan.

Manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan manfaat bagi tiga pihak utama, yaitu atasan, bawahan, dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja memudahkan pengelolaan pekerjaan bawahan tanpa perlu terus-menerus memberikan arahan. Bagi bawahan, hal ini membuka ruang untuk diskusi dan umpan balik terkait kemajuan pekerjaan mereka. Bagi organisasi, manajemen kinerja memastikan keterkaitan antara tujuan organisasi dan pekerjaan individu, serta memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia.

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja terdiri dari dua bagian: evaluasi kinerja organisasi dan evaluasi kinerja pegawai. Evaluasi kinerja pegawai menilai hasil kerja dan perilaku kerja yang kemudian menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai dan Predikat Kinerja Pegawai. Proses evaluasi ini memberikan dua hasil utama: Nilai Hasil Kerja atau Capaian Kinerja Pegawai, yang didapat dari pencapaian di Dokumen Perencanaan Kinerja yang disepakati dalam Dialog Kinerja, dan Nilai Perilaku Kerja yang didasarkan pada pengamatan terhadap perilaku pegawai, baik yang positif maupun yang negatif.

Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala, termasuk penilaian tahunan yang menggambarkan capaian kinerja selama satu tahun. Selain itu,

penilaian perilaku kerja dilakukan menggunakan instrumen penilaian yang melibatkan atasan, rekan kerja, dan anggota lainnya. Proses manajemen kinerja memberikan manfaat bagi atasan, bawahan, dan organisasi. Atasan dapat lebih mudah mengarahkan bawahan yang sudah memahami tugas mereka, bawahan bisa berdiskusi tentang kemajuan pekerjaannya, dan organisasi bisa memastikan tujuan pegawai selaras dengan tujuan perusahaan, serta mempermudah pengambilan keputusan terkait SDM.

## **B. Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan sangat penting dalam dunia usaha karena mencerminkan kondisi keuangan perusahaan, baik untuk pihak internal maupun eksternal. Laporan keuangan menjadi alat utama untuk menilai kinerja perusahaan, karena mencatat semua pemasukan dan pengeluaran yang terjadi. Melalui laporan ini, pergerakan keuangan perusahaan dapat dipantau dengan jelas.

Kinerja keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi finansial perusahaan selama periode tertentu, dan tujuannya adalah untuk mengetahui apakah perusahaan dapat bertahan atau tidak di masa depan. Evaluasi keuangan sangat penting untuk mengetahui potensi risiko kebangkrutan dan dampaknya terhadap perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, laporan keuangan yang baik sangat diperlukan agar perusahaan bisa tetap berkembang dan mengambil langkah yang tepat untuk menjaga kelangsungan usaha.

### **1. Definisi Laporan Kinerja Keuangan**

Dalam bahasa Inggris, istilah penilaian kinerja sering disebut sebagai performance appraisal, yang merujuk pada penilaian sistematis terhadap kinerja dalam suatu bidang tertentu. Jika kita berbicara tentang kinerja keuangan, menurut Investopedia, ini adalah laporan yang mencakup analisis keuangan suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu untuk memahami alur dan kondisi keuangan perusahaan tersebut.

Pentingnya evaluasi keuangan dalam sebuah perusahaan tidak bisa diabaikan. Laporan keuangan membantu memprediksi apakah perusahaan mampu bertahan dan berkembang di masa depan. Tanpa

pemahaman yang jelas mengenai laporan keuangan, sebuah perusahaan yang mengalami kerugian finansial dapat berisiko tinggi mengalami kebangkrutan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi nasib seluruh karyawan. Oleh karena itu, laporan keuangan merupakan hal yang krusial dalam menilai kesehatan dan keberlanjutan perusahaan.

## **2. Pengukuran Kinerja Keuangan**

Proses pengukuran kinerja keuangan sangat berkaitan dengan penilaian kinerja secara keseluruhan. Dengan adanya pengukuran kinerja keuangan atau performance measurement, sebuah perusahaan dapat menilai kualifikasi dan efektivitas operasionalnya.

Sebelum melakukan penilaian kinerja, penting bagi perusahaan untuk memahami ukuran-ukuran kinerja terlebih dahulu. Dengan mengetahui pengukuran ini, perusahaan dapat menilai sejauh mana mereka dapat menjalankan operasionalnya secara maksimal. Pengukuran ini menjadi langkah awal dalam menilai kinerja keuangan perusahaan, karena melalui pemahaman tentang ukuran-ukuran tersebut, perusahaan dapat menetapkan sasaran, kriteria, dan target yang perlu dicapai.

Setelah mengetahui ukuran kinerja perusahaan, perusahaan dapat melakukan perbaikan pada berbagai aspek operasionalnya, terutama di bidang keuangan, yang sering kali menjadi tantangan dalam membangun kemitraan bisnis yang sukses.

Melakukan pengukuran dan penilaian kinerja keuangan juga menjadi titik awal perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Hal ini penting agar perusahaan bisa bersaing dengan kompetitornya. Kehadiran kompetitor di pasar memberikan keuntungan dan tantangan tersendiri. Keuntungannya adalah perusahaan dapat menetapkan standar dan tingkat stabilitas yang perlu dicapai, sementara tantangannya adalah perusahaan harus berusaha untuk menjadi lebih baik dari kompetitornya.

Apabila perusahaan kesulitan menjalankan operasionalnya dan tidak dapat bersaing atau bahkan mengungguli kompetitornya, maka hal tersebut bisa menjadi masalah besar. Persaingan yang tidak sehat bisa

mengancam keberlangsungan bisnis, dan dalam kasus yang lebih parah, perusahaan bisa mengalami kebangkrutan.

### **3. Penilaian Kinerja Keuangan**

Setelah memahami ukuran kinerja sebuah perusahaan, langkah berikutnya adalah melakukan penilaian terhadap kinerja keuangan. Penilaian ini sangat penting karena memungkinkan perusahaan untuk memiliki standar yang jelas dalam mengelola keuangannya. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari penilaian kinerja keuangan:

#### **Meningkatkan Transparansi Likuiditas**

Dalam dunia bisnis, likuiditas merujuk pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya, seperti pembayaran utang, dalam waktu yang telah ditentukan. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki likuiditas yang baik jika kemampuannya untuk membayar kewajiban keuangan jangka pendek berada pada level yang sehat. Semakin baik likuiditas perusahaan, semakin tinggi pula reputasinya di mata klien dan mitra bisnis.

#### **Rasio Likuiditas**

Menurut Kasmir (2012), rasio likuiditas, yang juga dikenal sebagai rasio modal kerja, digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan memiliki kemampuan untuk membayar kewajiban jangka pendek. Hal ini dilakukan dengan membandingkan total aktiva lancar (aset yang mudah dicairkan) dengan total passiva lancar (utang jangka pendek). Penilaian rasio ini dapat dilakukan dalam beberapa periode untuk melihat perkembangan likuiditas perusahaan dari waktu ke waktu. Tujuan dan manfaat rasio likuiditas, menurut Kasmir (2012), meliputi:

1. Mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban yang jatuh tempo sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
2. Mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek menggunakan seluruh aktiva lancarnya, yaitu aset yang dapat diubah menjadi uang dalam waktu singkat.
3. Mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dengan hanya memperhitungkan aktiva lancar yang

lebih likuid, seperti kas, tanpa memperhitungkan persediaan atau piutang yang mungkin lebih sulit dicairkan.

4. Mengukur rasio antara sediaan dengan modal kerja, untuk melihat seberapa efisien perusahaan mengelola persediaannya.
5. Mengukur ketersediaan kas yang dimiliki perusahaan untuk membayar utang yang ada.
6. Sebagai alat perencanaan finansial ke depan, terutama dalam perencanaan kas dan pengelolaan utang.
7. Untuk membandingkan posisi likuiditas perusahaan dalam beberapa periode untuk melihat perkembangan atau perubahan yang terjadi.
8. Menilai kelemahan dalam komponen aktiva lancar dan utang lancar, yang dapat mengindikasikan masalah dalam pengelolaan keuangan perusahaan.
9. Menjadi alat bagi manajemen perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya, dengan melihat rasio likuiditas yang ada dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Menurut Subramanyam (2014:36), ada beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan, antara lain:

### ***Current Ratio (CR)***

Current Ratio adalah rasio yang membandingkan antara aktiva lancar perusahaan dengan utang jangka pendek. Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang segera jatuh tempo menggunakan aset lancar yang dimilikinya.

Rumus:

$$\text{Current Ratio} = \text{Aktiva lancar} / \text{Utang jangka pendek}$$

### ***Quick Ratio atau Acid Test Ratio (ATR)***

Quick Ratio mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar utang jangka pendek yang segera jatuh tempo dengan menggunakan aset lancar yang lebih likuid, seperti kas, surat berharga yang dapat dijual dengan cepat, dan piutang.

Rumus:

$$\text{ATR} = \frac{\text{Kas dan setara kas} + \text{Surat berharga yang dapat dijual} + \text{Piutang}}{\text{Utang jangka pendek}}$$

### **Solvabilitas Perusahaan**

Solvabilitas merupakan ukuran penting untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka panjangnya. Rasio solvabilitas menunjukkan seberapa siap sebuah perusahaan untuk membayar utang, baik jangka pendek maupun jangka panjang, jika perusahaan tersebut dilikuidasi.

Menurut Munawir (2000), solvabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Sementara itu, menurut Riyanto (2010), solvabilitas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk melunasi semua utang, baik yang jangka pendek maupun jangka panjang. Solvabilitas penting karena menunjukkan seberapa stabil posisi keuangan perusahaan dalam jangka panjang dan sejauh mana perusahaan dapat bertahan jika terjadi likuidasi.

Menurut Subramanyam. K. R & John J. Wild., (2014) ada beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur solvabilitas perusahaan, di antaranya:

#### ***Total Debt to Equity Ratio***

Rasio ini digunakan untuk menilai perbandingan antara total utang perusahaan dengan ekuitas atau modal sendiri yang dimiliki oleh pemegang saham.

Rumus:

$$\text{Total Debt to Equity} = \frac{\text{Total liabilities}}{\text{Shareholder's equity}}$$

#### ***Debt Ratio***

Rasio ini mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva yang dimiliki perusahaan. Ini menggambarkan sejauh mana utang perusahaan berbanding dengan aset yang dimilikinya.

Rumus:

$$\text{Debt Ratio} = \text{Total Debt} / \text{Total Assets}$$

### ***Long Term Debt to Equity Ratio***

Rasio ini mengukur perbandingan antara utang jangka panjang dengan ekuitas perusahaan, menunjukkan seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang jangka panjang.

Rumus:

$$\text{Long-term debt to equity} = \text{Long-term liabilities} / \text{Shareholders' equity}$$

### ***Times Interest Earned Ratio***

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam membayar bunga utangnya. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik kemampuan perusahaan dalam membayar bunga.

Rumus:

$$\text{Times Interest Earned} = \text{Income before income taxes and interest expense} / \text{Interest expense}$$

### **Rentabilitas yang Lebih Detail**

Rentabilitas atau profitabilitas menunjukkan sejauh mana kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan adanya laporan kinerja keuangan yang terperinci, profitabilitas suatu perusahaan dapat terlihat lebih jelas. Jika perusahaan mendapatkan penilaian yang baik, maka profitabilitas atau rentabilitasnya akan menunjukkan hasil yang memuaskan. Sebaliknya, jika perusahaan mendapatkan penilaian yang buruk, masalah keuangan dapat muncul.

Rentabilitas sering kali menjadi indikator utama dalam menilai kinerja keuangan perusahaan. Semakin tinggi laba yang diperoleh, semakin kuat posisi keuangan perusahaan tersebut. Hal ini juga memberikan keuntungan tambahan, yaitu kemampuan untuk menarik lebih banyak investor.

Menurut Munawir (2000), "Rentabilitas atau profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba

selama periode tertentu." Rasio profitabilitas memberikan gambaran akhir bagi manajemen perusahaan karena rasio ini mencerminkan efektivitas pengelolaan perusahaan.

### **Fungsi Kinerja Keuangan dalam Bisnis**

Dalam praktik bisnis, fungsi utama dari kinerja keuangan adalah untuk mengukur sejauh mana perusahaan telah mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kinerja keuangan yang baik, perusahaan dapat menunjukkan stabilitas dalam jangka panjang dan menentukan arah perkembangan perusahaan.

Selain itu, laporan kinerja keuangan juga memberikan informasi mengenai kontribusi setiap unit atau departemen dalam perusahaan. Dengan demikian, unit yang kurang berkontribusi dapat dievaluasi untuk peningkatan lebih lanjut. Di dunia bisnis, laporan keuangan menjadi sumber data penting untuk merumuskan strategi perusahaan di masa depan. Misalnya, bagaimana perusahaan akan mengelola dana untuk menghadapi tahun-tahun mendatang, serta bagaimana strategi bisnis disusun berdasarkan arus kas masuk dan keluar.

Fungsi penting lainnya dari laporan keuangan adalah sebagai dasar untuk kebijakan penanaman modal. Laporan ini memberi informasi yang jelas mengenai modal yang perlu ditanamkan agar perusahaan dapat beroperasi lebih efisien dan produktif.

### **Kesimpulan**

Secara keseluruhan, laporan keuangan atau kinerja keuangan adalah salah satu hal yang paling penting dalam dunia bisnis. Laporan ini memberikan gambaran lengkap mengenai aliran keuangan perusahaan, yang memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang tepat. Tanpa laporan keuangan yang jelas, perusahaan akan kesulitan dalam merencanakan dan mengelola operasionalnya dengan baik.



## **Akuntansi Manajemen Strategis**

**S**ebelum mempelajari akuntansi manajemen strategis, marilah mengenal terlebih dahulu akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan. Kedua cabang ilmu akuntansi ini mempunyai perbedaan yang menonjol, untuk akuntansi keuangan memiliki tujuan menyediakan informasi yang relevan dan akurat bagi pihak eksternal perusahaan seperti Investor, Kreditur, atau Pemerintah dan Otoritas Pajak. Sedangkan akuntansi manajemen berfokus pada penyediaan informasi bagi manajemen internal perusahaan, informasi yang digunakan untuk pembuatan keputusan bisnis sehari-hari diantaranya sebagai perencanaan anggaran, penentuan harga atau strategis bisnis jangka panjang, sehingga lebih berorientasi pada bagaimana perusahaan bisa meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.

Secara umum akuntansi manajemen diartikan sebagai proses identifikasi, pengumpulan, pengukuran, klarifikasi, analisis dan interpretasi data keuangan yang digunakan untuk mendukung perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan (Hansen, 2019) dalam (Eko, 2024) . Tujuan dari akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang relevan dan akurat kepada Manajer dan Pemimpin Perusahaan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik dalam perencanaan strategis, pengendalian biaya, evaluasi kinerja, pengambilan keputusan serta evaluasi investasi. Akuntansi manajemen melibatkan penggunaan berbagai metode teknik, dan alat termasuk perencanaan anggaran, analisis biaya, evaluasi kinerja dan pengembangan strategis bisnis. Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, mengoptimalkan alokasi sumber daya dan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Sehingga akuntansi manajemen membantu perusahaan mengelola bisnis secara lebih baik dan lebih cerdas, mampu bersaing dengan memiliki keunggulan yang kompetitif, tidak hanya bertahan namun mudah berkembang dengan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Pada bab ini penulis akan memperdalam wawasan kita terkait Pengantar akuntansi manajemen strategis, Perencanaan strategis, Pengendalian strategis, Penganggaran dan pengalokasian sumber daya, Manajemen biaya strategis, Analisis keputusan strategis, Manajemen risiko dalam konteks strategis, Inovasi dan pengembangan strategis baru, Etika dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam strategis, serta Tren terkini dalam akuntansi manajemen strategis.

### **A. Pengertian Akuntansi Manajemen Strategis**

Berdasarkan Hoque (2003) dalam (Erwin Saraswati, 2021) mendefinisikan akuntansi manajemen strategis sebagai jembatan antara ilmu akuntansi manajemen dan manajemen strategis. Akuntansi manajemen konvensional (tradisional) yang berfokus pada perhitungan biaya dan laba dianggap kurang mampu mendukung manajer dalam pengambilan keputusan untuk bersaing dalam pasar. Akuntansi manajemen strategis (*Strategic Management Accounting*) merupakan

cabang akuntansi yang berfokus pada penggunaan informasi akuntansi untuk membantu manajer dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Akuntansi manajemen strategis menggabungkan teknik akuntansi dengan pemikiran dan perencanaan strategis untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam menghadapi persaingan pasar dan dinamika industri.

Tujuan utama dari akuntansi manajemen strategis adalah memberikan informasi yang relevan dan berguna bagi manajer dalam merumuskan strategi, baik itu strategi *cost leadership*, diferensiasi produk ataupun fokus pada pasar tertentu. Akuntansi manajemen strategis memiliki ruang lingkup diantaranya:

**a. Perencanaan Strategis**

Akuntansi manajemen strategis memberikan data yang mendalam mengenai biaya dan profitabilitas produk, layanan dan segmen pasar. Data ini digunakan untuk merencanakan dan memilih strategis yang akan diambil oleh Perusahaan.

**b. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi Strategis**

Akuntansi manajemen strategis membantu perusahaan dalam mengukur efektivitas strategis yang diimplementasikan. Ini termasuk penggunaan analisis biaya, margin keuntungan dan pengukuran kinerja lainnya untuk menilai hasil dari strategi yang dijalankan.

**c. Analisis Biaya dan Keuntungan**

Salah satu fokus utama dari akuntansi manajemen strategis adalah melakukan analisis biaya yang lebih mendalam, termasuk biaya tetap, variabel dan biaya tidak langsung. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan strategis perusahaan didasarkan pada data yang akurat dan terperinci tentang biaya dan manfaat yang terkait.

**d. Pengambilan Keputusan Investasi dan Pembiayaan**

Dalam konteks akuntansi manajemen strategis, informasi akuntansi digunakan untuk membuat keputusan terkait investasi dan sumber daya yang akan dialokasikan untuk proyek strategis atau pengembangan bisnis.

**e. *Benchmarking***

Akuntansi manajemen strategis dapat digunakan untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing atau dengan standar industri untuk mengetahui posisi perusahaan dalam pasar dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

**f. **Manajemen Risiko****

Akuntansi manajemen strategis juga berperan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko terkait dengan keputusan strategis yang diambil oleh Perusahaan. Informasi ini sangat penting dalam perencanaan dan pemantauan risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan strategis perusahaan.

**g. **Sistem Pengendalian Manajemen****

Akuntansi manajemen strategis mendukung pengembangan sistem pengendalian manajemen yang efektif untuk memantau pelaksanaan strategi dan memastikan bahwa strategi tersebut dieksekusi dengan baik di seluruh organisasi.

**h. **Pendukung Inovasi dan Keunggulan Kompetitif****

Melalui pemberian informasi tentang biaya dan potensi keuntungan dari berbagai inovasi dan inisiatif baru, akuntansi manajemen strategis membantu perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara holistik strategi manajemen keuangan dan pemasaran digital bisa diadopsi guna inovasi dan keunggulan kompetitif dalam menghadapi fenomena baru era digital (Bayu MA, 2024).

Akuntansi manajemen strategis juga memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis pada organisasi ataupun perusahaan. Berikut beberapa peran utama akuntansi manajemen strategis diantaranya:

**1. Penyediaan Informasi Keuangan dan Non Keuangan**

Akuntansi manajemen memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan strategis, baik dalam bentuk Laporan Keuangan maupun informasi non keuangan seperti data operasional dan pemasaran. Informasi ini digunakan oleh Manajer untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatan perusahaan.

## 2. Perencanaan dan Penganggaran

Akuntansi manajemen membantu dalam proses perencanaan dan penganggaran dengan menyediakan data yang akurat tentang biaya, pendapatan dan sumber daya yang tersedia. Anggaran ini kemudian digunakan sebagai acuan untuk merencanakan strategi jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, serta untuk mengukur kinerja aktual terhadap rencana yang telah ditetapkan. Diperlukan perencanaan dan penganggaran serta strategi yang matang dalam mendapatkan keuntungan melalui penggunaan biaya yang relatif kecil (Winarsih, 2021).

## 3. Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Penggunaan informasi akuntansi, manajer dapat memantau dan mengendalikan kinerja perusahaan secara efektif. Misalnya melalui analisis varians (perbandingan antara anggaran dan hasil aktual), manajer dapat mengevaluasi apakah strategi yang diterapkan berhasil atau perlu disesuaikan.

## 4. Penentuan Harga dan Biaya

Pengambilan keputusan strategis, akuntansi manajemen berperan dalam menentukan harga jual produk atau layanan serta strategi biaya yang tepat. Adanya informasi biaya yang tepat, perusahaan dapat menentukan harga yang kompetitif, meningkatkan profitabilitas atau memilih strategi *cost leadership* dalam persaingan pasar.

## 5. Analisis Profitabilitas dan Investasi

Akuntansi manajemen juga membantu dalam menganalisis profitabilitas produk atau layanan tertentu dan memberikan informasi tentang kelayakan investasi jangka panjang, seperti melalui analisis investasi (misalnya *Net Present Value* atau *Internal Rate of Return*) ini penting untuk keputusan tentang pengembangan produk baru, ekspansi pasar, atau akuisisi perusahaan lain.

## 6. Mendukung Keputusan Investasi Strategis

Dalam menghadapi keputusan investasi yang besar, seperti pembelian aset baru, pengembangan produk, atau ekspansi pasar, akuntansi manajemen menyediakan informasi yang berguna, seperti analisis biaya manfaat dan proyeksi arus kas yang memungkinkan manajer untuk menilai risiko dan potensi timbal hasil.

## 7. Peran dalam Manajemen Risiko

Akuntansi manajemen turut berperan dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko strategis yang dihadapi perusahaan. Ini dapat mencakup risiko keuangan, operasional, pasar dan lainnya. Informasi yang dihasilkan dari akuntansi manajemen membantu dalam merumuskan kebijakan yang meminimalkan risiko dan mengoptimalkan peluang.

## 8. Mendukung Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Pengambilan keputusan strategis yang efektif memerlukan data yang akurat dan relevan. Akuntansi manajemen memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang berbasis data, mengurangi ketergantungan pada intuisi semata dan meningkatkan keberhasilan strategi perusahaan.

## **B. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis diartikan sebagai proses sistematis untuk merumuskan tujuan jangka panjang dan menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Proses yang melibatkan analisis situasi internal dan eksternal, penetapan prioritas, serta alokasi sumber daya untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Perencanaan strategis bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi, membantu dalam pengambilan keputusan, serta memaksimalkan potensi dan menghadapi tantangan yang ada di masa depan.

Dalam konteks yang lebih praktis, perencanaan strategis sering melibatkan langkah-langkah yang menjadi prioritas diantaranya: *pertama* analisis situasi dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi organisasi. *Kedua* penetapan tujuan dengan menentukan apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang, *ketiga* strategi dan inisiatif dengan merumuskan tindakan dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan, *keempat* implementasi yakni dengan menyusun rencana aksi dan mengalokasikan sumber daya untuk eksekusi strategi, *kelima* evaluasi dan pemantauan dengan menilai kemajuan dan membuat penyesuaian bila diperlukan.

## a. Konsep Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang digunakan oleh Organisasi untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan ini melibatkan analisis mendalam terhadap keadaan internal dan eksternal organisasi, serta penyusunan strategis yang dapat mengarahkan organisasi menuju keberhasilan yang berkelanjutan. Konsep perencanaan strategis ini mencakup beberapa elemen penting, yakni:

### 1) Visi dan Misi

Elemen pertama yang wajib ada pada organisasi yakni penentuan visi yang merupakan gambaran ideal tentang masa depan organisasi yang ingin dicapai. Visi memberikan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Selanjutnya yang tak kalah penting adanya misi organisasi berupa pernyataan yang menggambarkan alasan keberadaan organisasi, serta nilai dan tujuan yang ingin dicapai dalam operasi sehari-hari.

### 2) Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan terbagi menjadi 2 (dua) yaitu: Analisis Eksternal dan Analisis Internal.

Fokus analisis eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari faktor eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, ekonomi, politik dan sosial (dilakukan analisis menggunakan PESTLE). Sedangkan analisis internal berfokus mengkaji kekuatan dan kelemahan dalam organisasi, yang dapat mencakup sumber daya, kapabilitas, budaya perusahaan dan struktur organisasi (analisis dilakukan melalui SWOT).

### 3) Tujuan dan Sasaran

Tujuan meliputi pernyataan umum tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Sedangkan sasaran adalah langkah-langkah yang lebih terukur dan spesifik untuk mencapai tujuan, biasanya diukur dengan indikator kinerja.

#### 4) Strategi

Strategi diartikan sebagai rencana aksi yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Strategi dapat berupa pilihan dalam pengelolaan sumber daya, produk pasar atau kebijakan yang diambil untuk bersaing di Pasar atau Lingkungan yang berubah.

#### 5) Implementasi Strategi

Sebagai langkah konkret dalam mengaplikasikan strategi yang direncanakan. Proses ini memerlukan alokasi sumber daya, penyesuaian kebijakan, dan pengorganisasian kegiatan untuk mendukung strategi yang dipilih.

#### 6) Evaluasi dan Pengendalian

Proses ini berfokus pada pemantauan pelaksanaan strategis, mengevaluasi kemajuan serta menyesuaikan perencanaan jika diperlukan. Evaluasi dilakukan dengan memeriksa hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan.

#### 7) Perbaikan berkelanjutan

Terkait dengan perbaikan berkelanjutan ini berdasarkan hasil evaluasi, dimana organisasi melakukan perbaikan untuk memastikan bahwa strategi tetap relevan dan efektif seiring waktu serta *responsive* terhadap perubahan lingkungan.

#### 8) Keunggulan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dapat dikatakan unggul jika memenuhi syarat sebagai berikut:

- a) Arah yang jelas: Memastikan organisasi memiliki visi dan tujuan yang jelas untuk dicapai.
- b) Koordinasi dan Fokus: Membantu seluruh bagian organisasi bekerja dengan tujuan yang sama, mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
- c) Mengantisipasi perubahan: Pemahaman faktor eksternal dan internal, organisasi dapat mengantisipasi dan merespon perubahan lebih cepat.

- d) Pengelolaan risiko: Melalui analisis lingkungan, organisasi dapat mengidentifikasi potensi risiko dan merencanakan mitigasi yang tepat.

Perencanaan strategis sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Perencanaan yang dipersiapkan secara matang akan membawa peluang baru, tantangan dapat teratasi, dan peningkatan daya saing di Pasar Global.

## b. Model Perencanaan Strategi

**Perencanaan strategis** sebagai proses krusial bagi organisasi untuk menentukan arah dan strategi jangka panjang. Berbagai model perencanaan strategis telah dikembangkan untuk membantu organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategis terkini beserta penjelasan dan analisis mendalam. Adapun model perencanaan strategi ialah sebagai berikut:

### 1. SWOT Analysis

Diperlukan untuk menganalisis *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Model ini bermanfaat guna memahami posisi internal dan eksternal perusahaan. Kelemahannya adalah subjektivitas penilaian yang mungkin muncul,

### 2. *Balanced Scorecard I* (BSC)

Model ini membantu bisnis berkembang secara berkelanjutan melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. BSC membantu perusahaan untuk menyelaraskan tindakan operasional dengan visi jangka panjang melalui komitmen tinggi untuk implementasi.

### 3. PESTLE Analysis

Model *Pestle* memiliki fungsi mengidentifikasi faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis, politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan legal. PESTLE analysis berguna untuk memahami dinamika lingkungan eksternal. Kelemahan terletak pada kompleksitas dalam mengelola data yang luas.

#### 4. *Ansoff Matrix*

Model *Ansoff Matrix* mengutamakan penggunaan matriksa untuk evaluasi strategi pertumbuhan melalui pasar dan produk (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi). Berfokus untuk membantu perusahaan dalam menentukan strategi pertumbuhan yang paling relevan dengan implementasi diversifikasi yang berisiko tinggi.

Perlunya pemahaman dan pemilihan mendalam terkait model-model perencanaan strategis guna merumuskan dan implementasi strategi yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan jangka panjang.

### **C. Pengendalian Strategis**

Pengendalian strategis dikenal sebagai proses pengawasan, penyesuaian dan evaluasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa strategi organisasi dilaksanakan dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pengendalian strategis lebih menekankan pada aspek evaluasi jangka panjang dibandingkan pengendalian operasional yang bersifat rutin. Adapun 3 (tiga) aspek yang meliputi pengendalian strategis adalah: *pertama* keselarasan strategi dengan memastikan pelaksanaan strategis sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi, *kedua* adaptasi terhadap perubahan melalui pemberian kemampuan bagi organisasi untuk menyesuaikan strategi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal, *ketiga* keterlibatan manajemen tingkat tinggi yang berfokus pada aspek strategis yang memerlukan partisipasi aktif dari para pemimpin organisasi.

#### a. Sistem Pengendalian Manajerial dalam Konteks Strategis

*Management Control System* (MCS) merupakan sistem pengendalian manajerial sebagai kerangka kerja yang digunakan oleh Manajemen untuk mengendalikan dan memonitor implementasi strategi. MCS membantu organisasi mencapai tujuan strategis melalui mekanisme perencanaan, pengukuran dan pengendalian. Komponen utama sistem pengendalian manajerial meliputi perencanaan strategis dengan menyediakan peta jalan untuk mencapai tujuan organisasi, pengendalian operasional dengan memastikan aktivitas sehari-hari sesuai dengan rencana strategis, sistem informasi dengan memberikan

data yang relevan guna mendukung pengambilan keputusan strategis, budaya organisasi terkait nilai dan norma yang menjadi landasan dalam implementasi strategis.

#### b. Sistem Pengukuran Kinerja dalam Konteks Strategis

Sistem pengukuran kinerja diartikan sebagai kerangka kerja yang dirancang untuk menilai sejauh mana strategi yang diterapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa elemen penting pada sistem pengukuran kinerja antara lain: *Key Performance Indicators* (KPI) digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi, *Leading vs Lagging Indicators* yakni mengombinasikan indikator yang memprediksi hasil masa depan (*leading*) dengan indikator yang mengukur hasil actual (*lagging*), *Sustainability* (keberlanjutan) melalui pengukuran yang mencakup aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola perusahaan.

#### c. Evaluasi dan Umpan Balik Strategis

Setiap kegiatan yang dilakukan manajemen membutuhkan evaluasi dan umpan balik. Evaluasi strategis merupakan proses menilai apakah strategi yang diterapkan mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan umpan balik strategis diartikan sebagai mekanisme untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan strategi, sehingga dapat dilakukan penyesuaian yang diperlukan.

Adapun proses evaluasi dan umpan balik meliputi:

- **Analisis Hasil Strategis** dengan cara membandingkan hasil aktual dengan target yang ditetapkan.
- **Identifikasi Hambatan** melalui identifikasi faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan strategi.
- **Tindakan Korektif** dengan mengimplementasikan perubahan untuk mengatasi masalah yang ditemukan.
- **Pengambilan Keputusan Berbasis Data** dengan memanfaatkan sistem informasi dan analisis data untuk mendukung evaluasi strategis.

Umpan balik yang efektif akan memberikan informasi berharga yang dapat digunakan untuk melakukan koreksi dan penyesuaian yang diperlukan dalam implementasi strategi. Dengan demikian, evaluasi dan umpan balik berperan dalam memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **D. Penganggaran dan Pengalokasian Sumber Daya**

Penganggaran merupakan proses krusial dalam organisasi karena berkaitan erat dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan prioritas dalam penggunaan sumber daya berdasarkan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Penganggaran mampu membantu organisasi mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian dan sumber daya, sekaligus memastikan bahwa penggunaan sumber daya sejalan dengan tujuan strategis perusahaan (Hansen, 2019). Dengan demikian, penganggaran tidak hanya menjadi alat perencanaan keuangan, tetapi juga instrument strategis untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas operasional. Hal yang perlu diperhatikan terkait penganggaran dan pengalokasian sumber daya diantaranya:

##### **a. Anggaran Jangka Panjang dan Pengalokasian Sumber Daya**

Anggaran jangka panjang digunakan untuk mendukung keputusan strategis yang berdampak pada masa depan organisasi. Keputusan seperti investasi pada teknologi baru, ekspansi pasar, atau diversifikasi produk memerlukan perencanaan yang matang dan pengalokasian sumber daya yang memadai. Anggaran jangka panjang memungkinkan organisasi untuk memproyeksikan kebutuhan sumber daya di masa depan, mengantisipasi tantangan, dan mengelola risiko yang mungkin terjadi.

##### **b. Teknik Penganggaran**

Berbagai teknik penganggaran dapat digunakan organisasi, tergantung pada kebutuhan dan kompleksitas operasional. Adapun teknik yang sering digunakan diantaranya:

- ✓ Penganggaran berbasis Nol (*Zero-Based-Budgeting*) : Teknik ini memulai penganggaran dari nol setiap periode, memastikan bahwa setiap pengeluaran harus dibenarkan.
- ✓ Penganggaran Inkremental: Pendekatan ini digunakan untuk menambah atau mengurangi anggaran berdasarkan anggaran sebelumnya.
- ✓ *Activity-Based Budgeting* (ABB): Pendekatan yang dilakukan dengan mengalokasikan anggaran berdasarkan aktivitas utama yang mendukung tujuan strategis organisasi.

Penggunaan teknik yang tepat dapat membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan mendukung pencapaian tujuan strategis (Kaplan, 2015).

#### c. Analisis Varians untuk Pengendalian Biaya Kinerja

Analisis varians sebagai alat penting dalam akuntansi manajemen strategis yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang direncanakan. Analisis ini membantu manajemen mengidentifikasi penyimpangan, baik yang bersifat positif maupun negatif, sehingga dapat mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Analisis varians memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor penyebab penyimpangan, seperti efisiensi operasional, perubahan harga, atau volume produksi yang tidak sesuai dengan rencana (Paul Juras, 2015). Adanya informasi analisis varians manajemen dapat lebih proaktif dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan kinerja organisasi.

### **E. Manajemen Biaya Strategis**

Salah satu peran penting akuntansi manajemen strategis adalah menyediakan informasi guna mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan. Akuntansi manajemen strategis juga membantu manajemen dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategis yang efektif dengan penyediaan data yang relevan mengenai biaya, kinerja, dan posisi kompetitif perusahaan. Salah satu aspek krusial dalam AMS yakni Manajemen Biaya Strategis (MBS) yang berfokus pada penggunaan informasi biaya untuk mengembangkan strategi yang memberikan keunggulan kompetitif.

Manajemen Biaya Strategis melibatkan identifikasi dan pengelolaan biaya yang terkait dengan aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan, serta pengurangan atau eliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dalam operasionalnya dan meningkatkan daya saing di Pasar. Perihal konteks strategi kompetitif, pengelolaan biaya yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sistem pengukuran biaya yang andal dan akurat sangat penting dalam manajemen biaya strategis. Sistem ini menyediakan data yang diperlukan untuk menganalisis biaya dan kinerja, sehingga manajemen dapat membuat keputusan yang tepat terkait alokasi sumber daya dan penetapan harga produk atau jasa. Pengukuran biaya yang tepat juga membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan efisiensi lebih lanjut.

Terdapat hubungan yang sangat erat terkait biaya, differensiasi dan posisi kompetitif. Perusahaan dapat memilih untuk bersaing berdasarkan biaya rendah atau melalui diferensiasi produk dan layanan. Strategi biaya rendah memerlukan pengendalian biaya yang ketat dan efisiensi operasional tinggi, sementara strategi diferensiasi memerlukan investasi dalam inovasi dan kualitas untuk menawarkan nilai unik kepada pelanggan. Pemahaman yang mendalam tentang struktur biaya dan faktor-faktor yang mempengaruhinya memungkinkan perusahaan untuk menentukan posisi kompetitif yang optimal di Pasar.

Secara keseluruhan, integrasi antara Akuntansi Manajemen Strategis, Manajemen Biaya Strategis, Pengelolaan Biaya dalam Konteks Strategi Kompetitif serta Sistem Pengukuran Biaya yang Efektif merupakan kunci bagi perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif pada pasar yang dinamis.

## **F. Analisis Keputusan Strategis**

Analisis keputusan strategis dalam akuntansi manajemen strategis melibatkan serangkaian proses yang bertujuan untuk memberikan informasi yang relevan dan akurat kepada Manajer dan Pemimpin Bisnis. Informasi analisis keputusan strategis digunakan dalam

membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dalam perencanaan strategis, pengendalian biaya, evaluasi kinerja, pengambilan keputusan, dan evaluasi investasi. Akuntansi manajemen strategis berperan penting dalam mengumpulkan, menganalisis dan menginterpretasikan data keuangan dan non keuangan yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi dan bisnis. Terdapat 3 (tiga) tahapan dalam melakukan analisis keputusan strategis yakni: Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Strategis, Analisis Biaya-Manfaat dalam Pengambilan Keputusan, serta Keputusan Investasi dan Pengelolaan Risiko Strategis.

Teknik pengambilan keputusan melibatkan penggunaan data dan analisis untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi. Akuntansi manajemen strategis menyediakan informasi yang berkaitan dengan aktivitas internal perusahaan, aktivitas pesaing, tren pasar saat ini dan masa depan untuk mendukung strategi dan proses evaluasi, sehingga Manajer dapat membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan informasi yang relevan dan akurat.

Analisis Biaya-Manfaat dalam Pengambilan Keputusan merupakan alat penting dalam pengambilan keputusan bisnis yang berkelanjutan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang untuk penghematan biaya, membantu dalam pengambilan keputusan strategis, dan mengukur kinerja operasional. Analisis biaya-manfaat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan biaya operasional dan meningkatkan keuntungan. Adapun untuk keputusan investasi dan pengelolaan risiko strategis melibatkan evaluasi terhadap berbagai peluang investasi dengan mempertimbangkan potensi keuntungan dan risiko yang terkait. Pengelolaan risiko strategis bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang dihadapi oleh Perusahaan. Oleh karena itu manajemen risiko membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang strategis dan memastikan bahwa risiko diatur dengan baik.

Akuntansi manajemen strategis sebagai penyedia informasi yang relevan dan akurat untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, analisis biaya-manfaat, keputusan investasi, dan pengelolaan

risiko. Perusahaan dapat mengoptimalkan biaya operasional dan meningkatkan keuntungan dan mencapai tujuan strategisnya.

## **G. Manajemen Risiko dalam Konteks Strategis**

Manajemen risiko strategis adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi. Proses ini melibatkan beberapa tahapan kunci, termasuk identifikasi risiko, penilaian risiko dan penerapan teknik mitigasi yang efektif. Akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam setiap tahapan ini dengan menyediakan informasi yang relevan dan andal untuk pengambilan keputusan. Beberapa langkah yang perlu diperhatikan terkait manajemen risiko dalam konteks strategis yakni:

### 1) Identifikasi dan Penilaian Risiko Strategis

Termasuk langkah pertama dalam manajemen risiko strategis adalah identifikasi risiko, berupa proses mengenali potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko strategis dapat berasal dari berbagai sumber seperti perubahan regulasi, pergeseran pasar, inovasi teknologi, atau tindakan pesaing. Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah penilaian risiko dengan melibatkan evaluasi kemungkinan terjadinya dan dampak potensial dari setiap risiko tersebut. Penilaian ini membantu organisasi dalam memprioritaskan risiko berdasarkan tingkat keparahannya dan menentukan respons yang sesuai.

### 2) Teknik Mitigasi Risiko

Setelah risiko diidentifikasi dan dinilai, organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau dampak dari risiko tersebut. Beberapa teknik mitigasi risiko meliputi:

- ✓ Penghindaran Risiko: Mengubah rencana atau strategi untuk menghindari risiko tertentu
- ✓ Pengurangan Risiko: Menerapkan tindakan yang mengurangi kemungkinan atau dampak risiko.
- ✓ Pengalihan Risiko: Mengalihkan risiko ke pihak lain, misalnya melalui asuransi atau *outsourcing*.

- ✓ **Penerimaan Risiko:** Menerima risiko dan menyiapkan rencana kontingensi jika risiko tersebut terjadi.

Pemilihan teknik mitigasi yang tepat bergantung pada sifat risiko dan toleransi risiko organisasi.

### 3) Peran Akuntansi dalam Pengelolaan Risiko Strategis

Akuntansi manajemen berperan krusial dalam pengelolaan risiko strategis dengan menyediakan informasi yang diperlukan untuk identifikasi, penilaian dan mitigasi risiko. Peran akuntansi meliputi:

- ✓ **Identifikasi Risiko Keuangan:** Bertugas menganalisis data keuangan untuk mengidentifikasi potensi risiko seperti fluktuasi mata uang, volatilitas pasar, atau risiko likuiditas.
- ✓ **Pengukuran dan Penilaian Risiko:** Penggunaan alat seperti analisis sensitivitas dan simulasi untuk menilai dampak potensial dari risiko terhadap kinerja keuangan perusahaan.
- ✓ **Pengembangan Strategi Mitigasi:** Pemberian panduan dalam memilih dan menerapkan strategi mitigasi yang sesuai dengan tujuan keuangan dan toleransi risiko perusahaan.
- ✓ **Pemantauan dan Pelaporan:** Memantau efektivitas strategi mitigasi dan menyediakan laporan keuangan yang transparan untuk pemangku kepentingan.

Dari uraian di atas akuntansi manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi sebagai komponen integral dalam proses manajemen risiko strategis, membantu organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan proaktif dalam menghadapi risiko.

## **H. Inovasi dan Pengembangan Strategis Baru**

Akuntansi manajemen strategis memainkan peran krusial dalam mendorong inovasi dan pengembangan strategis baru melalui tiga aspek utama:

### 1) Peran Akuntansi dalam mendukung inovasi.

Akuntansi manajemen strategis menyediakan informasi yang relevan guna mendukung perencanaan, analisis, kontrol dan organisasi dalam manajemen strategi. Penyediaan data yang akurat,

akuntansi manajemen membantu perusahaan mengidentifikasi peluang inovasi dan mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk pengembangan produk atau layanan baru.

- 2) Evaluasi Investasi untuk Pengembangan Produk dan Layanan Baru. Akuntansi manajemen strategis juga membantu perusahaan dalam mengevaluasi proyek investasi potensial melalui analisis yang mendalam, sehingga perusahaan dapat memutuskan apakah investasi layak atau tidak, memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk pengembangan produk dan layanan baru.
- 3) Pengukuran Kinerja Inovasi dan Dampaknya terhadap Strategis Akuntansi manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja departemen, produk, atau proyek khusus. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut, serta memastikan bahwa inovasi yang dilakukan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Melihat banyaknya inovasi dan pengembangan strategis baru, akuntansi manajemen strategis berperan sebagai fondasi dalam mendukung inovasi, mengevaluasi investasi, dan mengukur kinerja sehingga dapat dipastikan munculnya pengembangan strategi baru yang efektif dan efisien.

## **I. Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Strategis**

Akuntansi manajemen strategis berperan penting dalam mengintegrasikan etika dan tanggung jawab sosial perusahaan atau disebut *Corporate Social Responsibility* (CSR) kedalam proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini membuat perusahaan dapat memastikan bahwa operasional bisnisnya tidak hanya berorientasi pada *profit* tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan.

Terdapat hubungan antara Akuntansi Manajemen dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yakni sebagai penyedia informasi yang relevan bagi manajemen untuk merencanakan, mengendalikan dan mengevaluasi aktivitas perusahaan. Terkait CSR, akuntansi manajemen membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengukur dampak sosial serta lingkungan dari aktivitas bisnisnya. Hal ini memungkinkan

perusahaan untuk menyusun strategi yang selaras dengan prinsip-prinsip tanggung jawab sosial. Sebagai contoh penerapan akuntansi lingkungan dapat membantu perusahaan dalam mengungkapkan informasi terkait CSR yang pada gilirannya dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Pengaruh Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategis juga memainkan peran krusial. Keputusan yang diambil berdasarkan prinsip etika tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan. Integrasi etika dalam pengambilan keputusan manajerial membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil konsisten dengan nilai-nilai moral dan standar profesional, sehingga mencegah atau mengurangi konflik, penipuan, korupsi dan pelanggaran hukum yang dapat merugikan organisasi dan pemangku kepentingan.

Melalui integrasi etika dan CSR ke dalam akuntansi manajemen strategis perusahaan dapat:

- ✓ Meningkatkan transparansi: Pelaporan yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan memungkinkan pemangku kepentingan menilai kinerja perusahaan secara komprehensif.
- ✓ Memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan: Komitmen terhadap etika dan tanggung jawab sosial meningkatkan kepercayaan konsumen, investor, dan masyarakat terhadap perusahaan.
- ✓ Mendukung keberlanjutan bisnis: Strategi yang mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan regulasi dan ekspektasi masyarakat, sehingga memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Integrasi akuntansi manajemen strategis dengan etika dan tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya memenuhi kewajiban moral, tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

## J. Tren Terkini dalam Akuntansi Manajemen Strategis

Perkembangan akuntansi manajemen strategis dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor utama yaitu kemajuan teknologi, globalisasi dan penerapan prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis.

### 1) Teknologi dan Akuntansi Manajemen

Kemajuan teknologi telah merevolusi praktik Akuntansi Manajemen Strategis dengan memperkenalkan alat dan sistem yang meningkatkan efisiensi dan akurasi. Beberapa inovasi signifikan diantaranya:

#### ✓ Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence-Ai* dan Analitik Data)

Adanya AI memungkinkan otomatisasi tugas rutin seperti klasifikasi transaksi dan pemantauan pengeluaran, sehingga mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan efisiensi operasional. Analitik data memberikan kemampuan analisis mendalam terhadap data keuangan, mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.

#### ✓ Akuntansi Berbasis *Cloud*

Migrasi ke sistem *cloud* memungkinkan akses data *real-time* dari berbagai lokasi, memfasilitasi kolaborasi antara tim akuntansi, klien dan auditor. Hal ini dapat meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas dalam pengelolaan informasi keuangan.

#### ✓ Teknologi *Blockchain*

*Blockchain* menawarkan transparansi dan keamanan tinggi dalam mencatat transaksi, mengurangi risiko penipuan dan kesalahan. Catatan yang tidak dapat diubah dan dapat diverifikasi mempercepat proses audit dan meningkatkan kepercayaan terhadap integritas data keuangan.

### 2) Globalisasi dan Tantangan Akuntansi Manajemen Strategis

Globalisasi memperluas jangkauan operasi bisnis, namun juga membawa tantangan baru bagi akuntansi manajemen strategis antara lain:

#### ✓ Kepatuhan terhadap regulasi internasional

Perusahaan yang beroperasi lintas negara harus mematuhi berbagai standar akuntansi dan peraturan perpajakan yang berbeda. Hal ini menuntut profesional akuntansi untuk terus

memperbarui pengetahuan mereka mengenai regulasi di berbagai yurisdiksi.

✓ Kompleksitas operasional

Operasi di berbagai negara dengan mata uang, bahasa, dan budaya yang berbeda meningkatkan kompleksitas dalam pelaporan keuangan dan pengendalian manajemen. Akuntansi manajemen strategis harus mampu menyesuaikan strategi untuk mengakomodasi perbedaan ini dan memastikan konsistensi serta akurasi informasi keuangan.

3) Peran *Sustainability* dalam Strategi Bisnis dan Akuntansi

Keberlanjutan menjadi fokus utama dalam strategi bisnis modern, mempengaruhi akuntansi manajemen strategis dalam beberapa cara yaitu:

✓ Pelaporan keberlanjutan

Perusahaan semakin dituntut untuk melaporkan dampak lingkungan dan sosial dari operasi mereka. Akuntansi manajemen strategis memiliki peran dalam mengintegrasikan metrik keberlanjutan ke dalam pelaporan keuangan, memastikan transparansi dan akuntabilitas.

✓ Pengukuran kinerja berkelanjutan

Akuntansi manajemen strategis harus mengembangkan indikator kinerja yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance*) untuk menilai dan meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap keberlanjutan.

✓ Pengambilan keputusan strategis

Melalui pertimbangan faktor keberlanjutan, akuntansi manajemen strategis membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Secara umum tren terkini dalam Akuntansi Manajemen Strategis menunjukkan pergeseran menuju *integrasi* teknologi canggih, adaptasi terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Profesional akuntansi dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi mereka dalam teknologi dan pemahaman lintas budaya, serta berperan aktif dalam mendorong agenda keberlanjutan perusahaan.



# DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Aswaja Pressindo.
- Ahmed, A. (2010). Global financial crisis: an Islamic finance perspective. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(4), 306–320. <https://doi.org/10.1108/17538391011093252>
- Andriana, D., & Balqis, K. (2015). PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM KINERJA MANAJER PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 3(3), 649–659.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2018). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Antle, R., & Demski, J. S. (1988). The Controllability Principle in Responsibility Accounting. *Source: The Accounting Review*, 63(4), 700–718.
- Arya, A., Glover, J., & Radhakrishnan, S. (n.d.). *THE CONTROLLABILITY PRINCIPLE IN RESPONSIBILITY ACCOUNTING: ANOTHER LOOK* (pp. 183–198).
- Atkinson, A.A., Robert S. Kaplan (1998). Edisi 3. *Advance Management Accounting*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Banker, R. D., & Byzalov, D. (2021). *Activity-Based Costing in Modern Business Environments: A Reappraisal*. *Journal of Management Accounting Research*, 33(4), 337–354.
- Bayu MA, T. W. (2024). Strategi Manajemen Keuangan dan Digital Marketing Terhadap . *Jurnal Usaha*, Vol. 5, No. 1.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2018). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 35(4), 1879–1908. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12359>
- Bhimani, A., & Bromwich, M. (2019). *Management and cost accounting* (7th ed.). Pearson Education.

- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2022). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill Education.
- Blocher, Edward J., David E. Stout, Paul E. Juras, & Gary Cokins (2015). *Cost Management: A Strategic Emphasis*, (7th ed). McGraw-Hill.
- Bustami, Bastian, dan Nurlela. (2009). *Akuntansi Biaya*. Jakarta : Mitra Wacana
- Capkun, V., Hameri, A. P., & Weiss, L. A. (2020). *Revisiting Activity-Based Costing for Digital Production Environments*. European Journal of Operational Research, 283(2), 562-573.
- Chen, C. X., & Cunningham, G. M. (2021). *The Role of Activity-Based Costing in Environmental Cost Management*. Journal of Cleaner Production, 289, 125-140.
- Cokins, G. (2021). *Activity-based budgeting: A modern approach to financial planning*. Wiley.
- Cokins, G. (2023). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. Wiley.
- Cunningham, Jean E., Adams, Emily., Fiume, Orest.J., (2003). *Real Numbers : Management Accounting in a Lean Organization*. Durham (N.C) : Managing Time Press
- Dewi, A. S., & Nurlili. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 86-91. <https://doi.org/10.29313/jra.v1i2.422>
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2021). *Management and cost accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2023). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
- Duh, R., & Shieh, W. (2020). *Evaluating the Effectiveness of Activity-Based Costing in Different Industry Sectors*. Management Accounting Quarterly, 21(3), 48-57.
- Dunia, Firdaus Ahmad, dan Wasilah. (2018). *Akuntansi Biaya*. Jakarta : Salemba Empat.
- Edward J.Blocher et al. (2014). *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*. Salemba Empat : Jakarta

- Eko, K. S. (2024). *Pengantar Akuntansi Suatu*. Banten: MINHAJ PUSTAKA .
- Erwin Saraswati, A. G. (2021). *Akuntansi Manajemen Strategis* . Universitas Brawijaya Press .
- Faizah, N., & Johnson, R. L. (2022). *ABC Costing in the Healthcare Sector: A Case Study of Operational Efficiency*. *Journal of Health Organization and Management*, 36(5), 672-690.
- Fitriyah, Y. A., & Siregar, H. O. (2021). ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP PERILAKU BIAYA PADA PERUSAHAAN START UP. *JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING*, 5(1), 182-186.
- Garrison, Noreen, dan Brewer. 2007. *Akuntansi Manajerial*. Edisi ke-11. Jakarta : Salemba Empat.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2019). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (Edisi 17). Mc Graw Hill.
- Gaspersz, Vincent, 2006, *Continuos Cost Reduction Through Lean Sigma Approach*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gervais, M., & Levant, Y. (2021). *Activity-Based Costing: Applicability in Complex Manufacturing Settings*. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 19(3), 45-60.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cost Management: Accounting and Control*. South-Western Cengage Learning.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. (2013). *Akuntansi Manajerial (Managerial Accounting)*. Diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary. Edisi kedelapan. Buku satu. Jakarta : Slameba Empat.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen, 2009, *Management Accounting*, Sixth Edition, Thomson Learning, United States of America.
- Hansen, M. (2019). *Akuntansi Manajerial, Edisi Kedelapan, Edisi 8, Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat .

- Hansen, Mowen (2015), *Akuntansi Manajerial*, Edisi Kedelapan, Jilid I, Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2018). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 39, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.03.001>
- Hesse, H., Jobst, A. A., & Solé, J. (2008). Trends and Challenges in Islamic Finance. *World Economics*, 9, 175–193.
- Higgins, R. C. (2020). *Analysis for Financial Management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hilton, R. W. (2020). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hope, J., & Fraser, R. (2019). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Review Press.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed). Prentice Hall.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2023). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2020). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson.
- Hussain, M., Shahmoradi, A., & Turk, R. (2016). An Overview of Islamic Finance. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.1142/S1793993316500034>
- Hutabarat, M. I. (2020). PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA PT. GUNUNG SELAMAT LESTARI LABUHAN BATU SELATAN. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 5(3), 55–67.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2023, *Akuntansi Manajemen Lanjutan*, Modul *Chartered Accountant*, Cetakan 6, IAI, Jakarta
- Imai, Masaaki. 2008. *The Kaizen Power*. Yogyakarta: Think.

- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1–6.
- Iqbal, Z. (1997). Islamic Financial Systems. *Finance & Development*, 42–45.
- Isnaini, Wildanul., (2022). Lean Production. UNIPMA Press
- Kadarisman, M. (2021). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Rajawali Pers.
- Kadarisman. (2021). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kaplan, R. (2015). *Advanced Management Accounting*. Bangladesh: ATMIRE.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2020). *Time-Driven Activity-Based Costing*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2019). *Advanced Management Accounting* (4th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2022). *Advanced Management Accounting*. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kasmir. (2012). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kayed, R. N., & Hassan, M. K. (2011). The global financial crisis and Islamic finance. *Thunderbird International Business Review*, 53(5), 551–564. <https://doi.org/10.1002/tie.20434>
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2021). *Intermediate Accounting* (17th ed.). Wiley.
- Krismiaji dan Y Anni Aryani. (2011). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kristiana, E., Yaningwati, F., & Nuzula, N. F. (2014). PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SOSIAL SEBAGAI BENTUK TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN TERHADAP LINGKUNGAN SEKITARNYA (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 17(1), 1–7.

- Kurnia, Ismail. 2011. Implementasi Lean Production System Menggunakan Value Stream Mapping di Line Small Press Stamping. Universitas Indonesia.
- LaGore, W., & Stablein, R. (2023). *Financial and Managerial Accounting for Sustainability*. Pearson.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. J. (2022). *Strategic Cost Management Using Activity-Based Costing*. *Accounting Horizons*, 36(1), 95-108.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2020). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 46, 100654. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100654>
- Logothetis, N. 1991, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi*, Edisi pertama, United States of America, Prentice Hall Publishing Company.
- Lokanan, M. E., & Sharma, N. (2023). *Assessing Activity-Based Costing in Public Sector Health Management*. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), 24-39.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2021). *Behavioral Aspects of Activity-Based Costing in Decision-Making Processes*. Routledge.
- Maher, M., & Stickney, C. P. (2022). *Strategic Cost Management and Activity-Based Costing in Technology Firms*. *Journal of Management Accounting Research*, 34(2), 200-214.
- Maria Venselina Nona Yeni, Henrikus Herdi, & Emilianus Eo Kutu Goo. (2023). Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada KSP. Kopdit Hiro Heling. *Journal of Creative Student Research*, 1(5), 37-56. <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i5.2507>
- Meirina, E., & Aziora, G. R. (2020). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial PDAM Kota Padang. *JURNAL PUNDI*, 4(2), 157. <https://doi.org/10.31575/jp.v4i2.229>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2021). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.

- Mojgan, S. (2012). Examining the Role of Responsibility Accounting in organizational Structure. *Academic & Scholarly Research Journal*, 4(5). [www.aasrc.org/aasrj](http://www.aasrc.org/aasrj)
- Monden, Yasuhiro (1992), Cost Management in the New Manufacturing Age. Productivity Press
- Monden, Yasuhiro (1995), Cost Reduction System: Target Costing and Kaizen Costing. Productivity Press
- Mulyadi. (2015). Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. 2014. Akuntansi Biaya. Edisi-5. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Mursyidi. 2010. Akuntansi Dasar. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2012). Akuntansi Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: Unit penerbit dan percetakan.
- Mulyadi. 2005. Akuntansi Biaya. Edisi 5. Penerbit UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Munawir. (2000). *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty.
- Ohno, T., (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, Portland, OR.
- Otley, D. (2018). Beyond budgeting: A performance management framework. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 1–15. <https://doi.org/10.2308/jmar-52071>
- Otley, D., & Soin, K. (2022). *Management Control and Uncertainty in Activity-Based Costing Systems*. Palgrave Macmillan.
- Parida, R., & Winata, L. (2021). *Environmental, Social, and Governance (ESG) Considerations in Activity-Based Costing*. Emerald Group Publishing.
- Paul Juras, B. D. (2015). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill Education .
- Plank, T., & Ferris, K. (2023). *Data Analytics for Activity-Based Costing in Supply Chains*. Wiley.
- Pratiwi, W., & Asri Kartika, A. (2019). PENGARUH AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *WAHANA*, 22(1), 50–60.

- Queenta Paat, P. T. (2013). KAJIAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA BPR. *Jurnal EMBA*, 1(3), 531–540.
- Rahmawati Trisnanda, N., Masitoh, E., & Siddi, P. (2022). PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN, KOMITMEN ORGANISASI, DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 9(1), 157–167.
- Raiborn, Cecily A., dan Michael R Kinney. (2012). *Akuntansi Biaya: Dasar dan perkembangan*. Diterjemahkan oleh Hilman Rahmat. Edisi ketujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- Rajan, M., & Horngren, C. (2020). *Cost Accounting for Managerial Planning and Control*. Pearson.
- Riyanto, B. (2010). *Dasar-Dasar Pembelian Perusahaan* (4th ed.). BPFE.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Salman, Kausar Riza. 2016. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Jakarta: Indeks.
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2019). Beyond budgeting and change: A case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(1), 112–131. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2018-0026>
- Schroeder, Roger G. *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, 3rd ed., Singapore: Mc Graw Hill, 2007
- Shanmugam, B., & Rina Zahari, Z. (2009). *A Primer on Islamic Finance* (Vol. 1). CFA Institute. [www.cfainstitute.org](http://www.cfainstitute.org).
- Simanullang, F., & Simanullang, S. (2022). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada PT. Pos Indonesia). *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2), 668–683. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v1i2.507>
- Simons, R. (2019). *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (2nd ed.). Pearson Education.

- Simons, R. (2021). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro, D., Loe, E. W., & Biyanto, F. (2013). *Akuntansi manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sodikin, Slamet Sugiri. 2015. *Akuntansi Manajemen, Cetakan Ke-5*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Subramanyam. K. R, & John J. Wild. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Salemba Empat.
- Sudarmanto, E., Prayoga, R., Harjanti, A.E., Rahmawati, T., Oktaviani, S.A., Bahari, S., Rifandi, M., Rusli, A., Possumah, L., Dewi, I.P., Jati, A.W. (2024). *Sistem Pengendalian Internal Berbasis Risiko*. Tangerang: Minhaj Pustaka.
- Sudarmanto, E., Rahmawati, I., Krisnawati, A., Rasit, R., Batubara, E.D., Hasibuan, M.I., Peranginangin, A.M., Aulia, T.Z., Inrawan, A., Arfandi, S.N., Sari, O.H., Handiman, U.T., Irdawati, I. (2022). *Manajemen Keuangan*. Yayasan Kita Menulis.
- Sudarmanto, Eko. (2024). *Accounting Philosophy*. Minhaj Pustaka.
- Sumayang, Lalu.(2003), *Dasar dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Salemba Empat.
- Supriono, R.A. (2002). *Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen Untuk Teknologi Maju dan Globalisasi*. Edisi kedua, cetakan pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A 2004, *Manajemen: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis.*, Buku 1, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Suryani, S., Mulyadi, M., & Febrina, R. (2021). PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN, KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT. PULAU SAMBU GROUP. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 10(2), 11–25.
- Suwanto, & Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. CV Alfabeta.

- Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana, 2005, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- Tridianty Sianipar, R., Tua Siregar, R., Pandapotan Silitonga, H., & Putri Azura Pulungan, K. (2020). DAMPAK PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTAULI PEMATANGSIANTAR. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(1), 87–95. <http://www.maker.ac.id/index.php/maker>
- Tsai, W. H., & Lai, C. W. (2022). *Using Activity-Based Costing to Address the Environmental and Social Impacts of Supply Chains*. *International Journal of Production Research*, 60(7), 2063–2078.
- Tucker, B. P., & Lowe, A. (2022). *Innovations in Management Accounting: The Role of ABC in Lean Manufacturing*. *Journal of Management Control*, 33(3), 247–262.
- Waluyo, Harry. 2006. *Kaizen: Budaya Organisasi Perusahaan Jepang*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Wellington, Patricia. 1998. *Kaizen Strategies For Customer Care*. Batam: Interaksa.
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2020). *Financial Accounting* (11th ed.). Wiley.
- Winarsih, T. (2021). Determinasi ukuran perusahaan, profitabilitas, devidend payout ratio terhadap manajemen laba yang dimoderasi corporate governance pada perusahaan perbankan di bursa efek Indonesia tahun 2019–2020. *eRepository Universitas Wijaya Kusuma Surabaya*.
- Zaher, T. S., & Kabir Hassan, M. (2001). A Comparative Literature Survey of Islamic Finance and Banking. *A Comparative Literature Survey of Islamic Finance and Banking*, 10, 155–199.
- Zimmerman, J. L. (2020). *Accounting for decision making and control* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zimmerman, J. L. (2024). *Accounting for Decision Making and Control*. McGraw-Hill Education.

# RIWAYAT PENULIS



**Dr. Eko Sudarmanto, SE., MM., CHMQ**

Lahir di Boyolali, anak kedua dari pasangan Dulkarim dan Sunarti. Peraih rekor MURI (Museum Rekor-Dunia Indonesia) atas disertasi ilmiahnya ini adalah lulusan Program Doktor di Universitas Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Al-Quran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Program Studi Magister Manajemen (MM) di Universitas Muhammadiyah Tangerang, Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta, Program Diploma di Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta. Pelatihan dan sertifikasi kompetensi: ISO 9001:2015 Internal Quality Auditor, ISO 27001:2013 Fundamental Information Security Management System, Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP), Certified of Sharia Fintech (CSF), Certified Fundamental Tax (C.FTax), dan Certified Holistic Management in Quran (CHMQ). Pada awal tahun 2023, Penulis menjadi salah satu pendiri Lembaga Pelatihan dan Sertifikasi SSQ Holistik Internasional di Malang – Jawa Timur. Penulis adalah Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia, sejak tahun 2015. Sebelumnya lebih dari 20 tahun sebagai praktisi di salah satu bank swasta terbesar di Indonesia cabang Jakarta. Penulis dapat dihubungi melalui surel: [ekosudarmanto.umat@gmail.com](mailto:ekosudarmanto.umat@gmail.com).



**Dr. Ahmad Junaidi, S.E., M.Si**

Lahir di Palembang, 1 Januari 1971. Telah menyelesaikan strata satu di Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Bengkulu (2000), Lulus strata dua di Program Studi Akuntansi Universitas Padjadjaran Bandung (2007), dan strata tiga di Program Studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan Universitas Bengkulu (2024). Karirnya dimulai sebagai

dosen tetap Universitas Muhammadiyah Bengkulu sejak Tahun 2000 sampai dengan sekarang. Penulis aktif dalam aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat



### **Sustari Alamsyah, SE.,M.Ak**

Pria sederhana yang memiliki moto “Allah SWT maha baik, maka yang diberikan Allah pasti yang terbaik, sehingga tak ada alasan untuk selalu meminta ditanamkan rasa syukur pada Nya”. Menyelesaikan Pendidikan S1 Akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Tahun 2011. Studi S2 Akuntansi diselesaikan di Universitas Esa Unggul Tahun 2016. Saat ini, berprofesi sebagai entrepreneur dalam bidang ritel sebagai pedagang sekaligus supplier buah segar yang memiliki beberapa toko di Kota Tangerang. Serta sebagai Dosen Tetap sekaligus Kaprodi D-III Akuntansi dengan jabatan akademik lektor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMT. Berbagai Hibah penelitian dilakukan dan tercatat sudah beberapa kali mendapatkan hibah penelitian dari BRIN Ristekdikti. Aktif dalam publikasi karya ilmiah pada jurnal nasional dan internasional serta aktif melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat (PKM). Tersertifikasi sebagai dosen professional Tahun 2019 dan tercatat sebagai asesor kompetensi BNSP pada bidang Akuntansi madya, akuntansi ahli, dan kewirausahaan industri. Sebagai pengurus Asosiasi Program Studi Vokasi (APPSI) PTMA dalam bidang publikasi karya ilmiah dan anggota aktif di Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), ADRI dan persyarikatan Muhammadiyah PWM Banten.



### **Yusron Ali Difinubun, S.E., M.Acc.**

Yusron Ali lahir di Kota Tual, 07 Juli 1990. adalah anak ketiga dari enam bersaudara. Penulis menamatkan pendidikan dasar di SD Negeri Inpres Watdek Kabupaten Maluku Tenggara Tahun 1998-2003, menamatkan pendidikan menengah di SMP Negeri 1 Tual tahun 2003-2005, dan menamatkan pendidikan atas di SMA Negeri 1 Tual tahun 2005-2008. selanjutnya

menyelesaikan Studi S1 di Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2012, dengan konsentrasi auditing. Melanjutkan studi S2 Magister Akuntansi di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2015. Penulis semasa kuliah aktif di berbagai organisasi kampus maupun organisasi non kampus. Saat ini, penulis aktif sebagai dosen program studi akuntansi di UNIMUDA Sorong. Penulis memiliki hobi membaca, traveling dan juga menyenangi musik bergendre rock. Sebagai akdemisi, penulis memfokuskan minta penelitian, pkm, pendidikan dan pengajaran pada kajian kontemporer akuntansi seperti akuntansi keberlanjutan, akuntansi sosial dan lingkungan, sosiologi akuntansi, makro akuntansi dan filsafat ilmu. Publikasi penelitian penulis bisa di akses pada [researchgate\\_yusronali](https://www.researchgate.net/profile/Yusronali). Penulis dapat dihubungi melalui emial: [yusrondifinubun@unimudasorong.ac.id](mailto:yusrondifinubun@unimudasorong.ac.id).



**Dr. Rismawati, SE., MSA., CSRS., CSRA., CSP., CRMP., CMA**

Tercatat sebagai dosen tetap Yayasan pada bulan April tahun 2000. Sejak saat it hingga hari ini Rismawati berprofesi sebagai dosen dan Praktisi Perpajakan, Auditor Internal; Sustainability Consultant dan Risk Management Consultant. Saat ini Rismawati berhome base pada Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palopo. Menyelesaikan S1, pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Ujung Pandang tahun September, 1999; melanjutkan studi S2 di Program Studi Sains Akuntansi Universitas Brawijaya Malang tahun 2004 dan menyelsaikan magister tahun 2006; melanjutkan studi S3 pada Program Doktor Ilmu Akuntansi tahun 2015, Universitas Brawijaya Malang dan menyelesaikan program Doktorat tahun 2019. Konsentrasi yang sama dari S1, S2 dan S3. Selain itu beberapa Sertifikasi Intrenasional telah diikuti hingga dianggap memiliki profesionalisme dibidang tersebut seperti: Certified Sustainability Reporting Specialist; Certified Sustainability Reporting Assurer; Certified Specialist Practioner; Certified Risk Management Profesional; Certified Management Accountant.

Orcid:0000-0001-8046-6764; Scopus ID; 57429619600; Sinta ID: 6163940; Email [risma11@umpalopo.ac.id](mailto:risma11@umpalopo.ac.id) HP. 081334488341



**Munzir S.E., M.Ak.**

Penulis lahir di Noling, 10 September 1995 anak ke 5 dari 6 bersaudara. Ketertarikan penulis untuk berkecimpung dalam dunia pendidikan berawal dari motivasi hidup untuk banyak memberi manfaat dan mengamalkan ilmu pengetahuan sebagai amalan jariyah. Menyelesaikan studi Sarjana pada Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palopo pada Tahun 2016. Satu tahun merintis karir di perusahaan sebagai Tenaga Ahli Keuangan, 2017 melanjutkan studi Pascasarjana di Prodi Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta, Kota Surakarta dan menyelesaikan studi pada Tahun 2019.

Penulis memiliki konsentrasi dibidang Akuntansi keuangan Syariah. Dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, penulis pun aktif sebagai peneliti sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuni. Pendampingan ke beberapa Instansi, UMKM dan Yayasan. Penulis memiliki motto “Dosen adalah Masyarakat, Masyarakat adalah Dosen”.



**Dr. Dra. Anna Marina, M.Si, Ak, CA**

Adalah Lektor Kepala di departemen Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia. Akuntan Negara (Dra, Ak 1987) dan (M.Si 2003) diperoleh dari Universitas Airlangga Surabaya. Doktor di bidang Pendidikan Ekonomi diperoleh dari Universitas Negeri Malang, 2012. Beliau mengajar Akuntansi Manajemen, Sistem Informasi Akuntansi (SIA) dan Sistem Pengendalian Manajemen. Beliau juga aktif dalam pelatihan-pelatihan Akuntansi Manajemen dan SIA sebagai instruktur. Fokus riset saat ini adalah di bidang Akuntansi Manajemen, SIA, Etika Bisnis dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit.



**Dr. Hj. Rahmawati, Se., MSi., Ak., CA., CSRS., CSRA**

Dr. Rahmawati adalah seorang akademisi dan akuntan bersertifikat yang ahli dalam keberlanjutan perusahaan, akuntansi, dan keuangan. Lahir di Uluvalu pada 6 Februari 1976, beliau telah mendedikasikan lebih dari dua dekade untuk mengembangkan ilmu di bidang akuntansi, baik di tingkat sarjana maupun pascasarjana. Saat ini Dr. Rahmawati juga berpartisipasi dalam program pelatihan seperti Pelatihan Anti Korupsi oleh KPK, yang semakin meningkatkan keterampilan mengajarnya.

Selain aktivitas akademik, Dr. Rahmawati memiliki beberapa sertifikasi, termasuk sebagai Certified Sustainability Reporting Specialist (CSRS) dan Certified Sustainability Reporting Assurer (CSRA), yang menunjukkan keahliannya dalam praktik bisnis yang berkelanjutan. Afiliasi profesionalnya mencakup Orchid ID, Google Scholar, Web of Science, dan LinkedIn, yang memperlihatkan partisipasinya dalam komunitas akademik dan profesional. Fasih berbahasa Indonesia dan memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik, Dr. Rahmawati mampu berperan aktif dalam diskusi nasional maupun internasional di bidangnya. Email: rahmawati@umpalopo.ac.id



**Dindin Aminudin, SE.,MM**

Penulis merupakan seorang dosen di Universitas Muhammadiyah A.R. Fachruddin Tangerang.



**Rosidawaty, S.E., M.Akt.**

Lahir di Sumbawa Besar NTB. Menyelesaikan Pendidikan Magister Akuntansi (S2) Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Banten, Konsentrasi Akuntansi Keuangan. Berprofesi sebagai

Dosen Tetap Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah A.R. Fachruddin. Mengampu Mata Kuliah Pengantar Akuntansi, Akuntansi Keuangan, Akuntansi Biaya dan Perpajakan. Aktif sebagai penulis buku dan artikel ilmiah yang diterbitkan di Jurnal Nasional Bereputasi.



### **Ingkak Chintya Wangsih S.E., M.Ak**

I am a dedicated and passionate Lecturer with ample experience teaching Accounting. Experience Work | Accounting Lecture University of Muhammadiyah A.R Fachruddin | 2024 | Teaches Accounting and business, Research and Community Services, Instructs in the use of a range of Accounting, Software, and Conducts workshops at the internal community. Non Formal Employment, Head of Center of Standard Operational Procedure Board of Quality Assurance | Juli 2021 – January 2024 | Responsible directly to the Director of the Quality Assurance Agency for all work in the field of document control and SOP, Carry out the creation and control of quality management documents, Carry out the creation of SOP for all academic and non-academic activities, Assist the Director of the Quality Assurance Institute in supervising documents and SOP for all work units, Organize quality documents according to code, time of issuance and validity period, Responsible for controlling quality assurance system documents and implementing management observations, Arrange preparations for accreditation.



### **Tri Winarsih, SE., M.Ak**

Alhamdulillah saat ini masih diberikan amanah sebagai tenaga pengajar, In Sya Allah semangat dalam menulis buku, berusaha melaksanakan Tri Dharma sebagai pengajar, pelaku bisnis dan berusaha bermanfaat untuk sesama. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [win@ahmaddahlan.ac.id](mailto:win@ahmaddahlan.ac.id)

Buku *Akuntansi Manajemen Kontemporer* ini merupakan referensi komprehensif yang membahas perkembangan terkini dalam bidang akuntansi manajemen. Di tengah perubahan teknologi, digitalisasi, dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran akuntansi manajemen menjadi semakin strategis dalam membantu pengambilan keputusan yang efektif. Buku ini mengulas berbagai konsep, teori, dan praktik terbaru dalam akuntansi manajemen, termasuk akuntansi pertanggungjawaban, analisis biaya, pengukuran kinerja, pengambilan keputusan berbasis data, serta akuntansi manajemen strategi.

Ditulis oleh para akademisi dan praktisi berpengalaman, buku ini menggabungkan teori dengan studi kasus sehingga memberikan pemahaman yang lebih aplikatif. Buku ini sangat direkomendasikan bagi mahasiswa, akademisi, praktisi bisnis, dan pengambil kebijakan yang ingin mendalami aspek strategis akuntansi manajemen dalam menghadapi tantangan bisnis modern. Dengan pendekatan yang inovatif dan berbasis riset terbaru, buku ini diharapkan menjadi rujukan utama dalam memahami akuntansi manajemen di era kontemporer.



# AKUNTANSI MANAJEMEN KONTEMPORER



**Penerbit Minhaj Pustaka**  
www.minhajpustaka.id  
IG: @minhajpustaka

