

Editor:  
Dr. Fachrurazi, S. Ag., M.M.



# AKUNTANSI MANAJEMEN

Aprih Santoso | Ayu Kemala Putri | Laras Pratiwi | Ari Purwanti | Nelly Ervina | Damayanti |  
Meirani Betriana | Gustita Arnawati Putri | Panca Wahyuningsih | Rizal Riyadi | Reni Harni  
| Nelli Novyarni | Nia Kurniasih | Ani Siska MY | Aprilina Susandini | Yunita Indriany



# AKUNTANSI MANAJEMEN

Awal dari konsep dasar akuntansi manajemen yaitu berasal dari kebutuhan dalam memperoleh kebenaran atau validnya suatu informasi mengenai suatu bisnis/usaha perusahaan ataupun suatu organisasi. Informasi yang valid dan benar akan dibutuhkan oleh berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan. Berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan diantaranya seperti Manajer, Pemegang Saham, masyarakat maupun Pemerintah. Pengelola dan pemilik perlu memperoleh informasi yang benar dan valid tersebut untuk membuat suatu keputusan. Keputusan yang dimaksud dapat berupa strategi yang dibutuhkan untuk masa depan perusahaan, apalagi jika perusahaan sedang memiliki risiko.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Akuntansi Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Akuntansi Manajemen.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Konsep Dasar Akuntansi Manajemen
- Bab 2 Peran Akuntansi Manajemen dalam Perusahaan
- Bab 3 Perilaku Biaya
- Bab 4 Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan
- Bab 5 Hubungan Biaya, Volume dan Laba
- Bab 6 Sistem Pengendalian Manajemen
- Bab 7 Harga Pokok Produksi
- Bab 8 Metode Activity Based Costing (ABC)
- Bab 9 Pusat Biaya dan Pusat Pendapatan
- Bab 10 Penentuan Harga Jual
- Bab 11 Harga Transfer
- Bab 12 Sistem Manajemen Biaya dan Activity Based Management
- Bab 13 Standard Costing dan Pengukuran Kinerja Manajemen
- Bab 14 Analisis Risiko
- Bab 15 Penganggaran Modal
- Bab 16 Konsep Balance Score Card



**eureka  
media akara**  
Anggota IKAPI  
No. 225/JTE/2021

0858 5343 1992  
eurekamediaakara@gmail.com  
Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
REKRENTERAN HUKUM & PERALIHAN HAK SAHAJIA  
EC00202314253

ISBN 978-623-487-705-2



9 786234 877052

# AKUNTANSI MANAJEMEN

Aprih Santoso, S.E., M.M. | Ayu Kemala Putri, S.E., Ak., M.SA. |  
Laras Pratiwi, M. Ak. | Dr. Ari Purwanti, Ak., CA., CSRA., CERA.,  
CIBA., CRMP. | Nelly Ervina, S.E., M.Si. | Dr. Damayanti, S.E.,  
M.Si. | Meirani Betriana, S.E., M.Si. | Gustita Arnawati Putri, S.E.,  
M.Si. | Panca Wahyuningsih, S.E., M.Si., CTT. | Rizal Riyadi, S.E.,  
M.M., M.Ak. | Reni Harni, S.E., Ak., M.S.E. | Nelli Novyarni, S.E.,  
M.Si., Ak., CSRS., CSRA., CSP., C.NSP. | Nia Kurniasih, S.E., Ak.,  
M.Ak., CA. | Ani Siska MY, S.H., M.M., M.S.M. | Aprilina  
Susandini, S.E., M.SM. | Yunita Indriany, S.Sos., M.A.



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## AKUNTANSI MANAJEMEN

- Penulis** : Aprih Santoso, S.E., M.M. ; Ayu Kemala Putri, S E., Ak., M.SA. ; Laras Pratiwi, M. Ak. ; Dr. Ari Purwanti, Ak., CA., CSRA., CERA., CIBA., CRMP. ; Nelly Ervina, S.E., M.Si. ; Dr. Damayanti, S.E., M.Si. ; Meirani Betriana, S.E., M.Si. ; Gustita Arnawati Putri, S.E., M.Si. ; Panca Wahyuningsih, S.E., M.Si., CTT. ; Rizal Riyadi, S.E., M.M., M.Ak. ; Reni Harni, S.E., Ak., M.S.E. ; Nelli Novyarni, S.E., M.Si., Ak., CSRS., CSRA., CSP., C.NSP. ; Nia Kurniasih, S.E., Ak., M.Ak., CA. ; Ani Siska MY, S.H., M.M., M.S.M. ; Aprilina Susandini, S.E., M.SM. ; Yunita Indriany, S.Sos., M.A.
- Editor** : Dr. Fachrurazi, S. Ag., M.M.
- Desain Sampul** : Ardyan Arya Hayuwaskita
- Tata Letak** : Sakti Aditya, S.Pd., Gr.
- ISBN** : 978-623-487-705-2
- No. HKI** : EC00202314253

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, FEBRUARI 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan kehadiran ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Akuntansi Manajemen.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Konsep Dasar Akuntansi Manajemen, Peran Akuntansi Manajemen dalam Perusahaan, Perilaku Biaya, Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan, Hubungan Biaya, Volume dan Laba, Sistem Pengendalian Manajemen, Harga Pokok Produksi, Metode *Activity Based Costing* (ABC), Pusat Biaya dan Pusat Pendapatan, Penentuan Harga Jual, Harga Transfer, Sistem Manajemen Biaya dan *Activity Based Management*, *Standard Costing* dan Pengukuran Kinerja Manajemen, Analisis Risiko, Penganggaran Modal dan Konsep *Balance Score Card*

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Akuntansi Manajemen ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Akuntansi Manajemen.

Penulis merasa bahwa Buku Akuntansi Manajemen ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Januari 2023

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
BAB 1 KONSEP DASAR AKUNTANSI MANAJEMEN.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Akuntansi Manajemen.....	1
C. Kesimpulan .....	7
BAB 2 PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERUSAHAAN.....	8
A. Peran Akuntansi Manajemen di Lingkungan Perusahaan/Bisnis yang Dinamis.....	8
B. Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen .....	11
C. Fungsi Akuntansi Manajemen dalam Lingkungan Bisnis yang Dinamis.....	12
D. Profesi Akuntan Manajemen.....	15
E. Aspek Informasi Akuntansi Manajemen.....	18
BAB 3 PERILAKU BIAYA .....	21
A. Konsep Biaya .....	21
B. Klasifikasi Biaya .....	21
C. Perilaku Biaya.....	24
D. Pemisahan Biaya Tetap dan Biaya Variabel.....	28
BAB 4 BIAYA RELEVAN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....	37
A. Peran Informasi dalam Pengambilan Keputusan.....	37
B. Konsep Relevan .....	39
C. Akurasi dan Relevansi .....	44
D. Tipe Biaya Relevan.....	45
E. Pengambilan Keputusan dengan Dasar Biaya Relevan.....	47
BAB 5 HUBUNGAN BIAYA, VOLUME, DAN LABA .....	56
A. Pendahuluan.....	56
B. Pengertian Analisis Biaya, Volume, dan Laba.....	58
C. Margin Kontribusi.....	60

	D. Titik Impas.....	67
	E. Titik Impas Multi Produk.....	71
	F. Kesimpulan.....	76
BAB 6	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN .....	78
	A. Pendahuluan .....	78
	B. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	80
	C. Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen .....	83
	D. Sistem Pengendalian Manajemen yang Efektif .....	86
	E. Sistem Pengendalian Manajemen Internal yang Terintegrasi.....	89
BAB 7	HARGA POKOK PRODUKSI ( <i>FULL COSTING VS VARIABEL COSTING</i> ) .....	94
	A. Pendahuluan .....	94
	B. Harga Pokok Produksi .....	94
	C. Metode Penentuan Harga Pokok Produksi .....	95
	D. <i>Full Costing VS Variabel Costing</i> .....	96
	E. Aplikasi Full Costing VS Variabel Costing.....	97
	F. Hubungan Antara Penjualan Produksi dan Laba.....	100
	G. Kesimpulan.....	104
BAB 8	ACTIVITY BASED COSTING (ABC).....	106
	A. Pengertian <i>Activity Based Costing</i> (ABC) .....	106
	B. Konsep <i>Activity Based Costing</i> (ABC).....	107
BAB 9	PUSAT BIAYA DAN PUSAT PENDAPATAN .....	112
	A. Pendahuluan .....	112
	B. Pusat Pertanggungjawaban.....	114
	C. Pusat Biaya .....	117
	D. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali .....	120
	E. Pusat Pendapatan .....	121
BAB 10	PENENTUAN HARGA JUAL.....	126
	A. Pendahuluan .....	126
	B. Pengertian Harga jual.....	127
	C. Tujuan Penentuan Harga Jual.....	128
	D. Jenis-jenis Harga Jual.....	130
	E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Harga Jual .....	131
	F. Pendekatan dalam Penentuan Harga Jual .....	137
	G. Metode Penentuan Harga Jual.....	139

H. Metode Penetapan Harga Jual.....	141
I. Strategi Penetapan Harga Jual .....	146
J. Kesimpulan .....	148
BAB 11 TRANSFER PRICING.....	150
A. Pendahuluan.....	150
B. Pengertian Harga Transfer .....	150
C. Metode untuk Penentuan Harga Transfer .....	152
D. Cara Kerja Harga Transfer.....	153
E. Tujuan Penetapan Harga Transfer.....	153
F. Situasi yang Diperlukan dalam Penetapan Harga Transfer .....	154
G. Harga Transfer di Perusahaan Multinasional.....	156
H. Penyalahgunaan Harga Transfer .....	157
I. Cara menghitung Harga Transfer.....	157
J. Kesimpulan .....	161
BAB 12 SISTEM MANAJEMEN BIAYA DAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT.....	164
A. Pendahuluan.....	164
B. Konsep Dasar Manajemen Biaya.....	165
C. Manfaat Manajemen Biaya .....	165
D. <i>Manajemen Berdasarkan Kegiatan bagi Entitas</i> .....	166
E. Tujuan serta Manfaat <i>Manajemen berdasarkan         Kegiatan</i> .....	166
F. Dimensi Activity-Based Management (ABM).....	167
G. Aktivitas .....	168
BAB 13 STANDARD COSTING DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN.....	174
A. Pendahuluan.....	174
B. Definisi dan Penetapan Biaya Standar .....	174
C. Keuntungan Penetapan Standard Costing.....	176
D. Keterbatasan Standard Costing.....	176
E. Analisis Selisih Biaya Poduksi Langsung.....	181
F. Keberhasilan Pengukuran Kinerja .....	183
G. Kesimpulan .....	183
BAB 14 ANALISIS RISIKO .....	185
A. Pendahuluan.....	185



B. Tipe-Tipe Risiko .....	185
C. Pengelolaan Risiko.....	187
D. Pengungkapan Risiko.....	189
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Risiko .....	191
F. Risiko Litigasi.....	193
G. Teknik-teknik Manajemen Risiko.....	194
H. Pengendalian Risiko .....	196
BAB 15 PENGANGGARAN MODAL .....	199
A. Pendahuluan .....	199
B. Penganggaran Modal.....	199
C. Macam-macam Keputusan Penganggaran Modal.....	201
D. Penilaian Usulan Investasi .....	202
E. Estimasi Arus Kas .....	204
F. Aliran Kas dalam Investasi .....	206
BAB 16 KONSEP BALANCE SCORE CARD .....	210
A. Pendahuluan .....	210
B. Pengertian <i>Balance Scorecard</i> (BSC) .....	212
C. Konsep <i>Balance Scorecard</i> .....	213
D. Empat Perspektif Konsep <i>Balance Scorecard</i> .....	215
E. Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	219
F. <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Inti Sistem Manajemen Strategik.....	220
G. Kesimpulan.....	222
DAFTAR PUSTAKA.....	223

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1	Grafik Fluktuasi Biaya Variabel.....	26
Gambar 3. 2	Grafik Biaya Tetap .....	27
Gambar 4. 1	Biaya Tidak Relevan .....	43
Gambar 4. 2	Biaya Relevan .....	47
Gambar 6. 1	Hubungan Diantara Perencanaan dan Fungsi-fungsi Pengendalian.....	82
Gambar 6. 2	Algorithm of Procedures for Integrated Flexible Internal Control.....	90
Gambar 6. 3	Relationship Between The Market (Internal) Changes and The Integrated Flexible Internal Control System.....	90
Gambar 14. 1	Teori Domino (Heinrich, 1959) .....	197
Gambar 16. 1	Kaitan Empat Perspektif BSC dengan Visi dan Misi.....	215

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Ketidaksamaan Aspek Informasi Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan.....	20
Tabel 3. 1	Biaya Variabel : Biaya Bahan Baku.....	25
Tabel 3. 2	Biaya Tetap : Biaya Asuransi .....	26
Tabel 5. 1	Laporan Laba Rugi PT Berjaya Selalu untuk Penjualan 1 Unit, 10 Unit, 1.000 Unit, dan 1.500 Unit.....	63
Tabel 5. 2	Laporan Laba Rugi PT Berjaya Selalu untuk Penjualan 2.000 Unit.....	64
Tabel 5. 3	Laporan Laba Rugi PT Berjaya Selalu untuk Penjualan 3.000 Unit, 10.000 Unit, 50.000 Unit dan 100.000 Unit .	66
Tabel 5. 4	Harga Jual per Unit dan Biaya Variabel per Unit .....	73
Tabel 6. 1	Pengendalian Operasional dan Manajemen Matrik ....	87
Tabel 6. 2	Strategic Controll and Management Matrix .....	88
Tabel 7. 1	Penggolongan biaya sebagai biaya produk dan biaya periodik.....	97
Tabel 7. 2	Hubungan antara produksi, penjualan dan laba .....	101
Tabel 7. 3	PT. Jaya Raya Laporan Laba / Rugi (Metode Variable Costing).....	102
Tabel 7. 4	PT. Jaya Raya Laporan Laba / Rugi (Metode Full Costing).....	103
Tabel 7. 5	Tabel Perhitungan Selisih Laba dan Selisih Bop Tetap antara Metode Variable Costing dan Full Costing.....	104
Tabel 13. 1	Perbedaan Biaya Standard an Perkiraan Biaya .....	175
Tabel 15. 1	Cash flows tiga investasi bersifat mutually exclusive (dalam jutaan) .....	207
Tabel 15. 2	Perhitungan net present value pada proyek A, B dan C.....	208



---

## **AKUTANSI MANAJEMEN**

Aprih Santoso, S.E., M.M. | Ayu Kemala Putri, S.E., Ak., M.SA. |  
Laras Pratiwi, M. Ak. | Dr. Ari Purwanti, Ak., CA., CSRA., CERA.,  
CIBA., CRMP. | Nelly Ervina, S.E., M.Si. | Dr. Damayanti, S.E.,  
M.Si. | Meirani Betriana, S.E., M.Si. | Gustita Arnawati Putri, S.E.,  
M.Si. | Panca Wahyuningsih, S.E., M.Si., CTT. | Rizal Riyadi, S.E.,  
M.M., M.Ak. | Reni Harni, S.E., Ak., M.S.E. | Nelli Novyarni, S.E.,  
M.Si., Ak., CSRS., CSRA., CSP., C.NSP. | Nia Kurniasih, S.E., Ak.,  
M.Ak., CA. | Ani Siska MY, S.H., M.M., M.S.M. | Aprilina  
Susandini, S.E., M.SM. | Yunita Indriany, S.Sos., M.A.

---



# BAB 1

## KONSEP DASAR AKUNTANSI MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Awal dari konsep dasar akuntansi manajemen yaitu berasal dari kebutuhan dalam memperoleh kebenaran atau validnya suatu informasi mengenai suatu bisnis/usaha perusahaan ataupun suatu organisasi. Informasi yang valid dan benar akan dibutuhkan oleh berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan. Berbagai pihak yang berkaitan dengan perusahaan diantaranya seperti Manajer, Pemegang Saham, masyarakat maupun Pemerintah. Pengelola dan pemilik perlu memperoleh informasi yang benar dan valid tersebut untuk membuat suatu keputusan. Keputusan yang dimaksud dapat berupa strategi yang dibutuhkan untuk masa depan perusahaan, apalagi jika perusahaan sedang memiliki risiko.

### B. Akuntansi Manajemen

Akuntansi adalah suatu kegiatan ataupun proses untuk menyajikan informasi yang sifatnya mengenai keuangan akan suatu kesatuan ekonomi yang nantinya akan digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi. Jenis dari akuntansi yaitu terdiri atas 2, diantaranya:

#### 1. Akuntansi Keuangan

Yaitu akuntansi yang menyajikan informasi keuangannya adalah untuk pihak eksternal perusahaan. Pihak eksternal perusahaan yaitu investor, pemerintah, kreditur, dan lain-lain.

## 2. Akuntansi Manajemen

Yaitu akuntansi yang menyajikan informasi keuangannya adalah untuk pihak internal perusahaan. Pihak internal perusahaan yaitu *top manager*, *middle manager*, *lower manager*, karyawan, dan lain sebagainya

Fungsi manajemen secara umum adalah : 1) Perencanaan yang berkaitan dengan kegiatan dan tujuan organisasi. 2) Koordinasi : antar bagian dalam perusahaan untuk saling bekerjasama mencapai tujuan yang telah di tetapkan, dan 3) Pengendalian : melakukan evaluasi dan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan.

Pengertian dari akuntansi manajemen adalah informasi keuangan yang dihasilkan oleh bagian manajemen dari suatu prosedur atau kegiatan perusahaan atau organisasi yang akan digunakan untuk mengambil keputusan ekonomi untuk melaksanakan fungsi yang ada dalam bidang manajemen. Berdasarkan pihak yang menggunakan informasi, yang dimaksud dengan akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang menyajikan berbagai laporan dari entitas atau organisasi tertentu sebagai tujuan utamanya. Adapun dalam rangka untuk pelaksanaan proses manajemen, informasi tersebut ditujukan seyogyanya untuk kepentingan pihak internal, yaitu meliputi:

1. Melakukan perencanaan
2. Membuat keputusan
3. Melakukan pengorganisasian
4. Mengarahkan maupun mengendalikan

Keperluan dari segi manajemen untuk melihat pelaporan yang ada, manajemen memerlukan tidak hanya laporan masa lalu saja, namun manajemen perlu melihat proyeksi untuk masa depan. Oleh karenanya akuntansi manajemen dapat didefinisikan sebagai berbagai teknik yang diterapkan dengan konsep yang tepat untuk mengolah data ekonomi yang bersifat historikan dan mampu untuk diproyeksikan dari suatu entitas bisnis. Akuntansi manajemen bertujuan untuk

# BAB 2

## PERAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERUSAHAAN

### A. Peran Akuntansi Manajemen di Lingkungan Perusahaan/Bisnis yang Dinamis

Akuntansi manajemen merupakan metode untuk identifikasi, pengumpulan, pengukuran, penggolongan dan pelaporan aspek informasi yang berguna untuk pemakai/*user* internal bisnis perusahaan yaitu manajer, direksi/eksekutif dan staff/karyawan untuk *planning*/merencanakan, kontrol/pengendalian dan mengambil suatu keputusan (Hansen & Mowen, 2009). Titik utama di akuntansi manajemen yaitu laporan/informasi untuk semua departemen di dalam perusahaan (Harmadji et al., 2022). Kegunaan akuntansi manajemen adalah memonitor usaha bisnis perusahaan, pemantauan arus kas, dan pertimbangan berbagai alternatif yang dipakai untuk pengambilan keputusan. Misalnya untuk penentuan harga jual, pembelanjaan, kiat-kiat investasi dan produksi. Bidang akuntansi ini juga mengelola problematika spesial yang ditemukan para pimpinan perusahaan dari bermacam-macam tingkatan di berbagai perusahaan dengan menggunakan data historis atau data tafsiran (Samryn, 2001).

Tiga tugas/peran pokok (yang utama) dari akuntan manajemen menurut Haris (1997) dan berdasarkan beberapa pendapat pakar (para ahli) *academic associate pada Indian Institute of Management* yaitu:

1. Pencipta sistem informasi akuntansi (*the accounting information system designer*) seorang akuntan manajemen

- seharusnya bisa menciptakan sistem akuntansi yang diimplementasikan/dipraktikkan di area lingkungan bisnis perusahaan serta bisa menghubungkan/mengorelasikan berbagai proses yang eksis di intern suatu sistem supaya efisien dan efektif.
2. Pengelola mekanisme *monitoring*/pengendalian atas beban (biaya) dan mutu (kualitas) barang. Seorang akuntan manajemen seharusnya bisa memahami pengetahuan (teori dan praktik) secara teknikal atau operasional dan memiliki kemahiran berbicara (komunikasi) yang efektif agar seluruh divisi/departemen bisa mengerti bidang/bagian yang berkorelasi dengan kontrol (pengendalian) biaya bisnis perusahaan.
  3. Konsultan intern (penasihat internal) dalam sebuah bisnis perusahaan. Seorang akuntan manajemen harus memiliki wawasan yang inklusif atas lingkungan eksternal (di luar) dan internal (di dalam) perusahaan itu sendiri, kemampuan inteligensi yang dimiliki harus tinggi, pola pikiran yang bagus, kompetensi analisa yang mendalam, serta bisa mendesain zona integritas yang kuat dan memiliki relasi yang luas, juga menguasai pengetahuan horizontal yang mumpuni.

Di masa depan, menurut Sadeli & Siswanto (2010) peranan akuntan manajemen bisa bertambah fokusnya pada analisa dan *full support* pada manajemen, sebab peranan dan pekerjaan lamanya akan terganti oleh digitalisasi. Akuntan manajemen bisa menyesuaikan diri masuk ke dalam lingkungan bisnis global yang selalu dinamis (Korpysa, 2020), hal ini bisa melahirkan kemunculan ahli-ahli akuntan manajemen yang kompeten mengelola keuangan secara baik dan mampu menggunakan kesempatan usaha/bisnis yang sudah eksis. Training yang baik, pendidikan, dan upaya untuk selalu membuntuti peralihan dalam area bisnis global yang dinamis adalah suatu kondisi utama tiap pakar akuntan manajemen.



# BAB 3

## PERILAKU BIAYA

### A. Konsep Biaya

Biaya telah didefinisikan oleh para ahli dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Menurut Mulyadi (2015) biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dengan satuan moneter yang telah terjadi atau mungkin akan terjadi untuk maksud tertentu. Biaya menurut Lestari and Permana (2020) merupakan nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi. Horngren, Srikant and George (2015) menjelaskan biaya merupakan sumber daya yang dikorbankan (*sacrifed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan sumber daya yang dikeluarkan oleh entitas dalam bentuk unit moneter atau uang untuk mencapai maksud tertentu sejalan dengan tujuan perusahaan.

### B. Klasifikasi Biaya

Biaya merupakan kumpulan informasi unit moneter yang dikeluarkan oleh entitas usaha untuk mencapai tujuan tertentu, oleh karena itu informasi biaya perlu dikelola sedemikian rupa agar bermanfaat dan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan. Klasifikasi biaya merupakan suatu proses penggolongan biaya secara sistematis atas keseluruhan elemen biaya dengan tujuan memberikan

informasi yang lebih ringkas. Klasifikasi biaya ditinjau dari berbagai sudut pandang terdiri dari:

### 1. Berdasarkan kemudahan penelusuran biaya.

Penelusuran biaya adalah proses mengidentifikasi dan mengalokasikan biaya ke produk. Berdasarkan kemudahan penelusurannya biaya terbagi menjadi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*)

- a. Biaya langsung (*direct cost*) merupakan biaya yang dapat ditelusuri dengan mudah pada suatu objek biaya. Biaya langsung umumnya memiliki hubungan yang erat dengan aktivitas perusahaan dalam menghasilkan produk, biaya langsung memiliki karakteristik mudah untuk diukur jumlah kuantitasnya dan nilai uangnya. Biaya langsung pada umumnya merupakan biaya bahan baku (*direct material*) dan biaya tenaga kerja langsung (*direct labor*). Biaya langsung misalnya jumlah penggunaan kain pada setiap jumlah produksi pakaian, jumlah biaya pengadaan kaleng pada jumlah produksi minuman bersoda, upah penjahit pada pabrik sepatu, dan upah pelinting pada pabrik rokok.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang sulit untuk ditelusuri secara langsung pada suatu objek biaya. Biaya tidak langsung tidak dapat diukur pada objek biaya dengan cara yang mudah. Biaya tidak langsung pada umumnya berkaitan dengan biaya overhead pabrik. Biaya tidak langsung misalnya penggunaan cat pada pembuatan lemari. Penggunaan benang dan velpro pada pembuatan baju, gaji mandor pabrik yang mengawasi proses produksi berbagai jenis produk. Penggunaan biaya pada contoh tersebut tidak mudah ditelusuri secara langsung karena nilainya yang kecil dan beragam, semakin besar skala perusahaan maka semakin kompleks juga penentuan biaya-biaya tidak langsung.

# BAB

# 4

## BIAYA RELEVAN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### A. Peran Informasi dalam Pengambilan Keputusan

Keberhasilan dan kegagalan dalam bisnis modern seringkali disebabkan dari kemampuan untuk mengidentifikasi dan memisahkan informasi yang relevan dari yang tidak relevan untuk pengambilan keputusan dan menerapkan keputusan penetapan harga. Manajer mengandalkan informasi akuntansi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai biaya dan membuat keputusan penting setiap hari. Pada proses pengambilan keputusan baik keputusan sederhana maupun keputusan yang lebih kompleks memerlukan kerangka kerja yang tepat yang memiliki dasar data yang mewakili data historis dari sistem akuntansi dan data lain, seperti indeks harga atau statistik industri, yang dikumpulkan dari luar sistem akuntansi. Terlepas dari sumbernya, data membantu perumusan prediksi karena data historis hanya relevan sebagai panduan untuk memprediksi biaya dan pendapatan di masa mendatang.

Pada proses pengambilan keputusan bisnis selalu berkaitan dengan biaya, apakah akan menggunakan biaya marjinal atau biaya absorpsi. Pengambil keputusan memerlukan informasi biaya yang memisahkan biaya tetap dan biaya variabel. Dengan informasi ini, pengambil keputusan dapat mengeliminasi biaya tetap dalam perhitungan laba rugi. Oleh karena itu, biaya marjinal lebih sering digunakan dalam proses pengambilan keputusan bisnis dibandingkan dengan biaya absorpsi. Sementara pada biaya absorpsi, bagian dari

overhead yang merupakan biaya tetap dialokasikan dan diserap ke dalam setiap unit yang diproduksi. Sehingga, dalam biaya absorpsi biaya per unit termasuk komponen biaya tetap. Artinya, setiap unit yang diproduksi, menghubungkan komponen biaya tetap dengan unit tertentu. Kondisi dimana pengambil keputusan memperhitungkan biaya tetap ke dalam setiap unit ini yang menyebabkan mengapa biaya absorpsi tidak begitu tepat untuk proses pengambilan keputusan. Berdasarkan kondisi ini, pengambil keputusan sebenarnya sedang mempertimbangkan biaya tetap mungkin tidak benar-benar perlu dipertimbangkan.

Sebagai contoh pada saat perusahaan memiliki kapasitas berlebih. Perusahaan tidak perlu mempertimbangkan biaya tetap dalam jenis keputusan jangka pendek. Perusahaan memiliki kapasitas cadangan dan dapat memproduksi unit tambahan pada periode tertentu. Jika perusahaan memiliki kapasitas cadangan, perusahaan tidak perlu mempertimbangkan biaya tetap dalam jangka pendek dengan segera. Dengan alasan itu, perusahaan akan mengeluarkan biaya tetap tersebut terlepas dari apakah perusahaan memutuskan untuk menggunakan kapasitas lebih tersebut atau tidak. Perusahaan hanya akan mempertimbangkan biaya variabel. Sehingga, sistem penetapan biaya marginal adalah metodologi penetapan biaya yang optimal untuk pengambilan keputusan. Sementara, sistem biaya absorpsi mungkin tidak terlalu berguna dalam pengambilan keputusan dalam jangka pendek, tetapi sangat berguna untuk pelaporan laba dan penilaian persediaan.

Selanjutnya, prediksi yang telah dirumuskan menjadi masukan bagi model keputusan. Model keputusan adalah metode apa pun yang digunakan untuk membuat pilihan. Suatu model keputusan terkadang memerlukan prosedur kuantitatif yang rumit, seperti metode matematika. Namun, model keputusan mungkin juga sederhana. Misalnya, model keputusan dengan membandingkan biaya unit yang diprediksi dengan asumsi bahwa yang hal lainnya sama, maka pilihlah

# BAB 5

## HUBUNGAN BIAYA, VOLUME, DAN LABA

### A. Pendahuluan

Pada umumnya manajemen perusahaan selalu memikirkan dan melakukan berbagai hal guna mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba yang optimal. Untuk mendapatkan laba yang optimal maka para manajer perusahaan harus mengetahui bahwa perusahaan tidaklah selalu berdiri sendiri melainkan akan selalu ada pesaing setiap kali suatu perusahaan beroperasi di suatu wilayah tertentu sehingga perusahaan harus memikirkan berbagai strategi yang kompetitif dan tepat agar dapat memenangkan persaingan tersebut. Jika tidak memenangkan persaingan tersebut maka tujuan perusahaan tidak akan bisa tercapai. Oleh karena itu strategi yang digunakan perusahaan terdapat pada fungsi manajemen strategis perusahaan.

Menurut Rudianto (2013), manajemen strategis merupakan proses yang digunakan oleh pengelola untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik demi mewujudkan visi organisasi. Manajemen strategis juga merupakan upaya pengembangan posisi kompetitif perusahaan di tengah persaingan dengan cara menemukan strategi jangka panjang yang dapat dipertahankan antara lain seperangkat kebijakan, prosedur dan pendekatan yang menghasilkan keberhasilan dalam jangka panjang. Cara untuk menemukan strategi adalah dimulai dengan menentukan tujuan dan arah bisnis dalam jangka panjang dan menentukan visi dan misi perusahaan,

kemudian misi dikembangkan menjadi tujuan yang lebih spesifik dan dilanjutkan untuk diimplementasikan menjadi strategi perusahaan yang lebih spesifik guna mencapai tujuan yang dapat memenuhi misi perusahaan.

Ada begitu banyak strategi yang dapat digunakan perusahaan, diantaranya adalah konsep strategi kompetitif yang menekankan pada keunggulan biaya (*cost leadership*). Menurut (Rudianto, 2013), keunggulan biaya (*cost leadership*) adalah strategi kompetitif yang menyebabkan perusahaan sukses dengan membuat produk atau jasa pada biaya yang paling rendah dalam industri sehingga cara perusahaan menghadapi pesaing adalah dengan cara membuat produk pada biaya yang paling rendah dalam industry. *Cost leader* akan menghasilkan laba yang cukup pada harga yang rendah, sehingga membatasi pertumbuhan persaingan dalam industri melalui keberhasilan perang harga dan merusak profitabilitas pesaing. *Cost leader* umumnya memiliki pangsa pasar yang relatif besar dan cenderung menghindari segmen pasar yang kosong dengan menggunakan keunggulan harga untuk menarik pasar. Perusahaan yang memilih biaya sebagai basis strateginya dalam bersaing, harus memahami dengan baik klasifikasi biaya dan perilaku dari setiap jenis biaya tersebut. Melalui pengenalan yang baik terhadap perilaku biaya dan hubungannya dengan berbagai unsur lain dalam organisasi, manajemen dapat memetik manfaatnya dalam membangun strategi yang tepat.

Jumlah produk yang dihasilkan perusahaan selama periode tertentu memiliki hubungan secara langsung terhadap besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dimana besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut ketika dipertemukan dengan nilai penjualan produk akan secara langsung mempengaruhi besarnya jumlah laba yang didapatkan perusahaan.

Untuk melihat hubungan secara langsung antara ketiga hal tersebut (biaya, volume, dan laba) maka diperlukan analisis biaya, volume dan laba. Pemahaman yang jelas tentang

# BAB 6

## SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Konsep dasar dalam sistem pengendalian manajemen dijelaskan berikut ini. Sistem menurut Halim, et al (2003) adalah suatu kegiatan yang sudah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan secara berulang-ulang. Sistem juga merupakan hal yang ritmis, berulang kali terjadi, atau merupakan suatu langkah yang terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Yang dimaksud dengan sistem dalam hal ini adalah organisasi atau perusahaan (Sagara, 2021). Marciariello & Kirby (1994) membedakan sistem ke dalam dua bentuk yaitu sistem formal dan informal. Sistem formal adalah sistem yang terjadi proses pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sistem informal adalah sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal. Beberapa sub sistem membentuk system.

Menurut Halim, et al (2003), pengendalian merupakan proses penetapan standar, ada proses penerimaan umpan balik berupa kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Sebaiknya dalam setiap aktivitas kegiatan dalam suatu organisasi harus melakukan pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah dilakukan. Pengendalian dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Sagara, 2021). Pengendalian itu sendiri terdiri dari

elemen-elemen, yaitu detektor, asesor, efektor dan jaringan komunikasi.

Proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan dan pengendalian anggota serta sumber daya dalam organisasi merupakan definisi dari Manajemen (Halim, et al, 2003). Pengelolaan ini dibutuhkan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Sehingga sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses di dalam suatu organisasi anggotanya berusaha untuk mengimplementasikan rumusan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini sesuai pendapat Matsuo & Matsuo (2017) bahwa sistem pengendalian manajemen berkaitan dengan penggunaan akuntansi manajemen secara sistematis untuk mencapai beberapa tujuan dan melakukan beberapa pengendalian. Menurut Eferin dan Hartono (2015) membedakan pengendalian ada dua yaitu pengendalian proses dan pengendalian budaya.

Anthony & Govindarajan (2007) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah suatu hal yang dibutuhkan manajemen yang mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengendalian manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem dalam lingkungan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk mengelola secara internal dan eksternal (Eferin & Hartono, 2015). Sagara (2021) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah pembuatan rencana dan pengendalian keputusan yang mendorong perilaku dan evaluasi kinerja yang menggunakan elemen melalui pengumpulan dan penggunaan informasi. Aplikasi sistem pengendalian manajemen itu sendiri mengalami beberapa kendala (Sagara, 2021), diantaranya:

1. Penentuan standar terkadang tidak dapat ditentukan terlebih dahulu.
2. Pengendalian manajemen tidak bersifat otomatis.



# BAB

# 7

## HARGA POKOK PRODUKSI (FULL COSTING VS VARIABEL COSTING)

### A. Pendahuluan

Memaksimalkan laba adalah tujuan utama dari didirikannya suatu usaha. Salah satu usaha yang mengelola bahan mentah menjadi bahan jadi atau produk siap pakai adalah industri manufaktur. Dalam menentukan laba, perusahaan menghitung pendapatan dikurangi dengan beban-beban. Adapun pendapatan pada industri manufaktur diperoleh dari penjualan barang yang telah diproduksi. Sedangkan beban adalah suatu pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghasilkan barang. Biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses produksi dan berhubungan dengan kegiatan produksi tersebut merupakan biaya produksi (Permana, 2020). Pada akhirnya biaya-biaya produksi yang dikeluarkan selama proses produksi untuk menghasilkan produk dalam suatu periode tersebut ditotalkan sehingga membentuk harga pokok produksi. Harga pokok produk tersebut menjadi sebuah informasi akuntansi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan dalam menetapkan harga jual. Jadi besar atau kecilnya harga jual suatu produk bergantung pada besar kecilnya harga pokok produksi (Sujarweni, 2017).

### B. Harga Pokok Produksi

Dalam menentukan Harga Pokok Produk adalah suatu proses pembebanan biaya produksi kepada produk yang di buat. Menurut Hansen & Mowen dalam (Fadli & Ramayanti,

2020) Harga pokok produksi (*cost of goods manufactured*) adalah keseluruhan biaya produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, serta biaya overhead selama suatu periode. Dalam menentukan harga pokok produksi yang dapat memberikan informasi tentang biaya yang dapat berguna untuk para manajer dalam merencanakan, mengendalikan, serta mengambil keputusan, karena harga pokok produksi akan berpengaruh terhadap laba bersih perusahaan.

### C. Metode Penentuan Harga Pokok Produksi

- ❖ *Dilihat dari sifat produksi*
  - Harga Pokok Pesanan (*Job-Order Costing*)
    - Biaya produksi dihitung dari jumlah barang yang dipesan sesuai dengan jenisnya
  - Harga Pokok Proses (*Process Costing*)
    - Cara menghitung biaya berdasarkan dari *equivalent* unit atau barang yang sudah setara dengan selesai
  
- ❖ *Dilihat dari waktu penentuan HPP*
  - Harga Pokok Normal (*Normal Costing*)
    - Biaya di bebaskan dengan cara menggunakan suatu alokasi biaya yang sudah ditetapkan. Alokasi biaya dapat mengacu pada perhitungan periode akuntansi sebelumnya.
  - Harga Pokok Sesungguhnya (*Actual Costing*)
    - Biaya dibebankan sesuai dengan jumlah biaya yang benar-benar dikeluarkan dan hanya bisa dihitung pada akhir periode akuntansi.
  
- ❖ *Dilihat dari proses pembebanan biaya ke produk*
  - Harga pokok Penuh (*Full Costing*)
    - Dalam menentukan harga pokok yang membebankan seluruh biaya baik biaya produksi variable maupun biaya produksi tetap ke produk.
  - Harga Pokok Variabel (*Variable Costing*)
    - Penentuan harga pokok yang hanya memperhitungkan biaya variable saja yaitu

# BAB

# 8

## ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

### A. Pengertian *Activity Based Costing* (ABC)

Para ahli bidang akuntansi terdahulu telah mendefinisikan *activity based costing* (ABC), beberapa definisinya adalah sebagai berikut:

1. Wayne, Davis & Hartgraves (1991)

“*Activity Based Costing* (ABC) adalah pengalokasian dan pengalokasian kembali biaya ke obyek biaya dengan dasar aktivitas. Sehingga dasar pemikirannya adalah aktivitas yang menyebabkan biaya dan biaya aktivitas tersebut harus dialokasikan ke obyek biaya dengan dasar aktivitas biaya tersebut. ABC akan menelusuri biaya ke produk dengan dasar aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut”.

2. Rayburn (1993)

“*Activity Based Costing* (ABC) adalah pelaksanaan aktivitas yang menimbulkan konsumsi sumber daya yang kemudian dicatat sebagai biaya. Tujuan *Activity Based Costing* (ABC) adalah mengalokasi biaya ke transaksi dari aktivitas yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, dan kemudian mengalokasi biaya tersebut secara tepat ke produk sesuai dengan pemakaian aktivitas setiap produk”.

3. Mulyadi (2007)

“Sistem informasi biaya yang menyediakan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personil perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas”.

4. Carter (2009)

“Suatu sistem perhitungan biaya di mana tempat penampungan biaya overhead yang jumlahnya lebih dari satu dialokasikan menggunakan dasar yang memasukkan satu atau lebih faktor yang tidak berkaitan dengan volume (*non-volume-related factor*)”.

Dari beberapa definisi di atas, bisa diperoleh kesimpulan bahwa *Activity Based Costing* (ABC) adalah perhitungan biaya berdasarkan aktivitas atau *Activity Based Costing* (ABC) adalah sebuah metode untuk menghitung biaya (*costing*) yang mempunyai tujuan utama memberikan informasi khususnya biaya bagi pihak internal seperti manajer sebagai dasar pengambilan keputusan strategis serta keputusan lain yang saling berkaitan.

**B. Konsep *Activity Based Costing* (ABC)**

1. Kelebihan *Activity Based Costing* (ABC)

- a. ABC membantu meyakinkan manajemen melangkah untuk menjadi lebih kompetitif
- b. ABC membantu manajemen dalam melakukan analisis biaya dalam mencapai *break even poin* (BEP) suatu produk.
- c. Harga produk yang dihasilkan sistem ABC merupakan harga terbaik dan mampu bersaing dengan kompetitor sejenis.
- d. Membantu manajemen melakukan rekayasa ulang (*re-engineer*) proses produksi sampai dengan barang jadi untuk memperoleh pola keluaran yang bermutu tinggi namun efisien.

2. Kekurangan *Activity Based Costing* (ABC)

- a. Sistem ini membutuhkan sumberdaya dan waktu yang besar, maka akan diikuti dengan pengeluaran biaya yang sangat besar pula

# BAB 9

## PUSAT BIAYA DAN PUSAT PENDAPATAN

### A. Pendahuluan

Perusahaan merupakan wadah kegiatan dalam menjalankan suatu usaha yang dipimpin oleh seorang manajer di mana manajer tersebut mengemban tugas menjalankan proses kegiatan mengoperasikan perusahaan tersebut. Seorang manajer harus dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang pada dasarnya berupa perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Hal ini menyebabkan seorang manajer harus mampu berupaya agar pelaksanaan seluruh kegiatan dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Penilaian kinerja manajer sangat penting karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban tersebut melaksanakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pusat tanggungjawab dinilai dari efisiensi dan efektivitas untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikaitkan dengan target kinerja. Input diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan Berdasarkan uraian diatas maka sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Centers*). Pusat

pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran yang bersifat majemuk yang perlu diselaraskan dalam usaha mencapai sasaran organisasi tersebut. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional. Salah satu pusat pertanggungjawaban yang dinilai adalah pusat pendapatan dan pusat biaya.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang outputnya diukur dalam bentuk uang. Pusat pendapatan merupakan unit-unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok barang-barang yang dipasarkan. Sedangkan pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang seluruh inputnya diukur dalam bentuk jumlah uang. Namun outputnya tidak diukur dengan cara yang sama. Konsep input, output dan cost dapat digunakan untuk menjelaskan efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah rasio output terhadap input, atau jumlah output per unit dari input. Suatu pusat pertanggungjawaban disebut efisien, jika menggunakan input lebih sedikit tetapi menghasilkan output sama, atau jika menggunakan input sama tetapi menghasilkan output lebih banyak.

Efektivitas ditentukan antara output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar output yang dihasilkan untuk tujuan perusahaan, makin efektif unit organisasi tersebut. Kinerja pada masing-masing pusat pertanggungjawaban dinilai berdasarkan kriteria efisiensi dan efektivitas. Sebuah pusat pertanggungjawaban akan bersifat efisien jika melakukan hal-hal tertentu secara tepat, dan akan bersifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat.

# BAB 10

## PENENTUAN HARGA JUAL

### A. Pendahuluan

Dalam bisnis, harga atau nilai dan utilitas merupakan hal yang berkaitan erat. Barang dan jasa memiliki harga atau nilai tukar karena produknya dibutuhkan oleh pembeli, memberikan manfaat, langka, dan tidak dapat disuplai dalam jumlah yang tidak terbatas oleh perusahaan. Dalam masyarakat yang sudah menggunakan uang sebagai alat tukar atau alat pengukur nilai, pertukaran barang dinyatakan dalam satuan uang. Jumlah yang digunakan untuk pertukaran mencerminkan harga produk. Dalam praktiknya, kenampakan harga ditentukan oleh penjual atau perusahaan dan pembeli. Semakin besar daya beli konsumen, semakin besar peluang bagi perusahaan untuk memaksakan harga yang lebih tinggi. Sehingga perusahaan berharap dapat memaksimalkan keuntungan dalam kondisi saat ini dengan menentukan harga jual.

Dalam etika bisnis, seorang pebisnis selalu identik dengan penentuan harga atas produk yang dijual dan ditawarkannya. Untuk menjual produknya, para pebisnis biasanya akan mencari cara untuk menentukan harga jual dari produk yang dijual. Namun cara menentukan harga jual produk yang ingin dijual tidaklah mudah. Keputusan untuk menetapkan harga jual sangat penting karena tidak hanya mempengaruhi keuntungan yang akan diperoleh perusahaan tetapi juga kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, harga jual suatu produk tidak dapat ditentukan sekali saja,

tetapi harus selalu dinilai ulang dan disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Penentuan harga jual yang salah dapat berakibat serius terhadap masalah keuangan perusahaan dan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, misalnya melalui kerugian yang terus menerus.

Menurut Rudianto (2013), "harga jual merupakan faktor yang sangat mempengaruhi perusahaan, salah satunya adalah besarnya pendapatan yang dihasilkan perusahaan yang pada gilirannya mempengaruhi perkembangan usaha perusahaan" dan pertimbangan yang detail untuk mencapai harga jual yang benar-benar sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan. Keputusan harga jual merupakan keputusan yang sulit karena dipengaruhi oleh faktor-faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Menurut Rudianto (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi harga jual adalah "keadaan ekonomi, penawaran dan permintaan, elastisitas permintaan, persaingan, biaya, tujuan manajemen dan kontrol pemerintah".

Mengejar keuntungan menuntut kompensasi atas pengorbanan yang dilakukan. Perusahaan perlu mengetahui berapa harga jual yang disebutkan dapat mengembalikan usahanya, sehingga semua biaya yang dikeluarkan untuk produksi barang dan jasa perlu diketahui untuk menentukan harga minimum atau harga jual minimum. Harga yang tidak menutupi biaya dapat menyebabkan kerugian. Perusahaan memerlukan informasi biaya produk untuk menentukan harga jual, meskipun biaya bukanlah satu-satunya faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan harga jual.

## **B. Pengertian Harga jual**

Pengertian harga jual Menurut para ahli, adalah Sebagai Berikut :

Hansen & Mowen (2011) mendefinisikan "harga jual adalah jumlah uang yang dibebankan oleh badan usaha kepada pembeli atau pelanggan untuk barang atau jasa yang dijual atau diserahkan". Menurut Mulyadi (2011) "harga jual pada dasarnya harus dapat menutup semua biaya ditambah



# BAB 11

# TRANSFER PRICING

## A. Pendahuluan

Harga transfer yang terjadi antara berbagai bagian perusahaan selalu memiliki nilai yang sama apabila berdasarkan harga pasar saat ini. Harga yang ditetapkan oleh perusahaan untuk harga transfer barang atau jasa mempengaruhi jumlah pajak yang dikenakan oleh perusahaan tersebut, artinya seberapa besar perusahaan harus membayar pajak tersebut. Hal ini karena mempengaruhi besarnya keuntungan yang akan dihasilkan perusahaan tersebut.

Jika sebuah perusahaan multinasional memiliki kantor di negara lain, tarif pajak di negara tersebut dapat mempengaruhi berapa biaya yang dikenakan perusahaan untuk menentukan harga transfer antar kantor tersebut. Namun, jika perusahaan memiliki kantor di negara-negara dengan tarif pajak yang lebih kecil, biaya transfer antar kantor tersebut mungkin lebih rendah.

## B. Pengertian Harga Transfer

Dalam dunia ekonomi, terdapat istilah harga transfer. Harga transfer adalah suatu kegiatan akuntansi dimana harga barang atau jasa dalam suatu perusahaan yang diberikan dari satu bagian ke bagian lainnya dalam satu perusahaan yang sama. Penetapan terkait harga transfer ini dilakukan untuk barang dan jasa yang dipertukarkan di dalam suatu perusahaan. Tidak hanya itu, pertukaran barang atau jasa antar afiliasi, perusahaan, ataupun perusahaan yang dikendalikan dalam satu perusahaan besar yang sama pun tetap

dimungkinkan. Lantas, apa pentingnya menerapkan harga transfer? Apakah harga transfer yang dikenakan akan membuat perusahaan membayar sedikit pajak?

Transfer pricing adalah proses penetapan harga barang atau jasa yang ditransfer antara berbagai bagian bisnis. Ini digunakan untuk menentukan seberapa menguntungkan setiap bagian dari bisnis. Organisasi yang terdesentralisasi dengan membentuk pusat laba terpisah biasanya masih bekerja sama dalam beberapa cara. Misalnya, aktivitas bersama, biaya bersama, dan pendapatan bersama adalah semua kemungkinan bentuk kerja sama.

Istilah "harga transfer" digunakan dalam bisnis untuk menggambarkan harga barang dan jasa yang disediakan antara berbagai bagian perusahaan. Hal ini dapat membantu mengurangi tagihan pajak, karena akan lebih mudah untuk menghitung tarif pajak yang benar untuk berbagai bagian perusahaan berdasarkan harga barang dan jasa yang mereka berikan. Misal PT Sukses mandiri mempunyai 2 divisi yaitu PT Sari di Malaysia & PT Anton di Singapura dengan bidang usaha memproduksi kursi. Saat kursi dijual di kedua negara ini, harganya ditentukan oleh tingkat penawaran dan permintaan, tapi PT Sukses Mandiri bisa mengendalikan hal lain dalam menentukan harga di PT Anton dan PT Sari.

Harga jual di PT Anton dan PT Sari bagi PT Sukses Mandiri bukan yg utama bagi PT Sukses mandiri melainkan keuntungan yang akan diperoleh setelah memperhitungkan pajak. PT Sukses Mandiri tertarik untuk memperoleh keuntungan setelah pajak, sehingga dapat menggunakan kekuasaannya untuk menetapkan harga transfer di PT Anton dan PT Sari agar keuntungan lebih tinggi dan pajak lebih rendah. Misalnya di Malaysia, pajaknya lebih tinggi daripada di Singapura, sehingga biaya transfer ke perusahaan PT Sari akan lebih tinggi.

# BAB 12

## SISTEM MANAJEMEN BIAYA DAN ACTIVITY BASED MANAGEMENT

### A. Pendahuluan

Pengendalian biaya atau manajemen pengeluaran merupakan tantangan bagi perusahaan yang baru memulai atau sudah jatuh tempo. Hal ini mengandung pengertian berapapun umur perusahaan, pengendalian *cost* tetap penting dilihat, karena pengendalian biaya adalah penentu dari arus kas perusahaan. Manajemen *cost* adalah proses yang dirancang untuk memberikan informasi kepada perusahaan untuk mengidentifikasi kesempatan perbaikan, merencanakan cara agar dapat survive dan membuat aktivitas yang akan dijalankan dalam akuisisi serta pemakaian *resource* yang dibutuhkan entitas seperti pengendalian *cost* dalam anggaran entitas. Misalnya kontrol *cost* dari Kelebihan anggaran dari perkiraan keuangan entitas untuk periode berikutnya, dimana pengendalian *cost* tersebut lebih tentang mengatur keuangan perusahaan untuk strategi pada masa datang. Sistem manajemen *cost* ini terdiri dari alat, teknik, dan metode yang bersama-sama membentuk keterkaitan:

1. *development*
2. *purchasing and production*
3. Pelayanan kepada Konsumen
4. Kegiatan Pemasaran dan Distribusi

## **B. Konsep Dasar Manajemen Biaya**

Beberapa konsep dasar sistem manajemen *cost*, adalah;

### **1. Value added concept**

Ini adalah sistem mendorong perusahaan untuk melakukan seluruh kegiatan memiliki nilai yang dapat menambahkan dengan cara yang paling efisien, bahkan menghilangkan yang dapat menurunkan nilai.

### **2. Konsep Akuntansi Aktivitas**

Konsep ini menangkap dan memantau hasil kerja keuangan dan operasionalisasi yang ada sehubungan dengan fungsi bisnis internal utama dan memberikan *feedback* hasil aktual dan direncanakan. Juga dalam kasus ini, tindakan korektif harus ditentukan jika semuanya memerlukan Penetapan Biaya Berbasis Aktivitas (ABC). ABC adalah metode untuk mengelola kinerja dan biaya, sumber dan pembayar.

### **3. Biaya Target**

Berbasis pasar:

- a. Menggunakan harga pasar
- b. Penetapan target biaya

Manajemen biaya juga harus dapat melihat risiko dalam investasi, memantau ukuran probabilitas investasi, mendukung pengurangan aktivitas non-tambahan, dan mendukung pencapaian target biaya.

## **C. Manfaat Manajemen Biaya**

Manfaat manajemen biaya adalah Merencanakan dan dapat mengarahkan entitas:

1. Kenaikan pelacakan *cost*.
2. Optimalisasi hasil kerja siklus hidup produk.
3. Pembuatan keputusan entitas.
4. Manajemen dalam Investasi.
5. Ukuran dari hasil kerja berdasarkan hasil.
6. Dukungan untuk otomatisasi dan filosofi manufaktur.

# BAB 13

## STANDARD COSTING DAN PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Dalam mengelola anggaran perusahaan diperlukan seorang manajer yang handal untuk melakukan pengendalian dan mencegah terjadinya pemborosan yang akan merugikan perusahaan. Maka dari itu seorang manajer harus mempunyai parameter yang biasanya digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui jumlah biaya dalam proses produksi.

Untuk membantu Perusahaan mencegah pemborosan biaya sekaligus menciptakan kinerja bisnis yang sangat efektif dan efisien maka diperlukan evaluasi terhadap pengukuran kinerja manajemen. Salah satu alat untuk mengukur kinerja tersebut adalah dengan *Standard costing*. *Standard Costing* adalah istilah lain untuk menyebutkan biaya standar. Standar ini merupakan tolok ukur biaya yang seharusnya digunakan perusahaan dalam memproduksi suatu barang atau mendanai aktivitas tertentu.

### B. Definisi dan Penetapan Biaya Standar

Biaya standar mengacu pada biaya yang telah ditentukan sebelumnya. Brown dan Howard mendefinisikan, biaya standar sebagai biaya yang telah ditentukan sebelumnya yang menentukan berapa biaya setiap produk atau layanan dalam keadaan tertentu. Definisi ini menyatakan bahwa biaya standar mewakili biaya yang direncanakan dari produk. Biaya Standar seperti yang didefinisikan oleh Institut dari *Cost and Management Accountant London* adalah *Pre-Determined Cost* berdasarkan estimasi teknis untuk material, tenaga kerja, dan

overhead untuk periode yang dipilih dari waktu untuk set yang ditentukan dari kondisi kerja. Penetapan Biaya Standar adalah sebuah konsep dari akuntansi untuk penentuan dari standar untuk setiap elemen biaya. Biaya yang telah ditentukan ini dibandingkan dengan biaya sebenarnya untuk mengetahui penyimpangan yang dikenal sebagai Varians. Identifikasi dan analisis secara mendalam dengan mencari penyebab dari penyebab varians tersebut dan Mengambil tindakan perbaikan/melaporkan kepada petugas yang bertanggung jawab/mempelajarinya.

*Chartered Institute* dari Akuntansi Manajemen Inggris mendefinisikan *Standard Costing* sebagai persiapan dan penggunaan dari biaya standar, perbandingannya dengan biaya aktual dan analisisnya dari varians untuk penyebab dan poinnya dari insidensi. Dari definisi di atas, teknik dari Penetapan Biaya Standar dapat diringkas sebagai berikut :

1. Penentuan dari standar yang sesuai untuk setiap elemen dari biaya.
2. Kepastian dari informasi tentang actual dan penggunaan biaya standar.
3. Perbandingan dari Biaya Aktual dengan Biaya Standar, perbedaannya diketahui sebagai varians.
4. Melaporkan kepada otoritas yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan perbaikan.

**Tabel 13. 1 Perbedaan Biaya Standard an Perkiraan Biaya**

<b>Biaya Standar</b>	<b>Perkiraan Biaya</b>
1. Digunakan atas dasar dari ilmiah	1. Digunakan atas dasar dari fakta dan angka statistic.
2. Penekanan berpa biaya yang harus dikeluarkan	2. Menekankan berpa biaya akan keluar.
3. Digunakan untuk meng-evaluasi konerja actual dan berfungsi sebagai alat yang tidak efektif dari biaya.	3. Digunakan untuk penetapan biaya untuk penetapan harga jual.
4. Diterapkan pada industri apa	4. Berlaku untuk perhatian yang

# BAB 14

## ANALISIS RISIKO

### A. Pendahuluan

Risiko merupakan suatu bentuk ketidakpastian akan tetapi risiko dapat diprediksi (*forecasting*) dan diukur. Seorang investor dalam melakukan investasi hal yang umumnya dipertimbangkan adalah seberapa besar risiko yang akan dihadapi. Tinggi besarnya risiko maka sebanding pula dengan besar kecilnya imbal hasil (*return*) yang didapatkan sehingga ada istilah *high risk high return*.

### B. Tipe-Tipe Risiko

Risiko dikelompokkan secara garis besar menjadi dua (Hanafi, 2016), yaitu:

#### 1. Risiko Murni (*Pure Risks*)

Adalah risiko yang memiliki potensi mengalami kerugian yang besar karena peluang untuk mendapatkan keuntungan tidak ada. Risiko ini biasanya memiliki dampak besar dan general.

Contoh risiko murni:

##### a. Risiko aset fisik

Risiko yang diakibatkan oleh suatu kejadian yang menyebabkan kerugian atau kerusakan pada aset fisik organisasi atau perusahaan. Misalnya kebakaran.

##### b. Risiko karyawan

Risiko berdampak terhadap karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan mengalami kerugian. Misalnya kecelakaan kerja yang dialami oleh karyawan.

c. Risiko legal

Risiko legal yang memiliki ketidaksesuaian dengan kontrak yang telah ditetapkan. Misalnya penuntutan ganti rugi karena adanya pelanggaran kontrak yang telah disepakati.

2. Risiko Spekulatif (*Speculative Risks*)

Risiko yang menyebabkan adanya kerugian dan keuntungan. Risiko ini dapat dilakukan prediksi dan diukur.

Contoh risiko spekulatif adalah

a. Risiko pasar

Risiko yang diakibatkan karena adanya pergerakan dari harga atau volatilitas harga pasar seperti harga saham yang mengalami penurunan di pasar modal.

b. Risiko kredit

Risiko yang terjadi karena pihak peminjam gagal dalam melakukan pembayaran kreditnya. Misalnya debitur yang tidak mampu untuk membayar cicilan dan bunganya.

c. Risiko likuiditas

Risiko yang timbul akibat tidak dapat memenuhi kebutuhan kas yang disebabkan karena aset yang tidak likuid. Misalnya perusahaan tidak memiliki kas dalam membayar kewajibannya seperti pembayaran gaji karyawan.

d. Risiko operasional

Risiko yang terjadi karena kegiatan operasional tidak berjalan dengan lancar yang mengakibatkan kerugian. Misalnya peralatan yang rusak.

Selain, membagi risiko menjadi dua kelompok, klasifikasi risiko juga membagi menjadi risiko statis dan risiko dinamis. Risiko statis adalah risiko tidak berubah atau bersifat tetap/konstan. Berbanding terbalik dengan risiko dinamis yang akan mengalami perubahan dikarenakan kondisi tertentu.



# BAB 15

## PENGANGGARAN MODAL

### A. Pendahuluan

Investasi jangka panjang membutuhkan modal yang tidak sedikit. Pada umumnya, investasi yang dilakukan dengan jangka waktu yang panjang akan membutuhkan modal dengan jumlah besar. Sebelum perusahaan menggunakan sejumlah uang untuk investasi perlu dilakukan perencanaan yang tepat dan matang. Keputusan investasi disebut penganggaran modal. Oleh karena itu diperlukan tehnik penganggaran modal. Keputusan penganggaran modal ini perlu dipadukan dengan rencana strategis perusahaan. Hal tersebut menjadi sangat penting untuk dilakukan mengingat jumlah investasi dalam jumlah besar akan memberikan dampak jangka panjang bagi keberlangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang. Melakukan pembelian atas alat produksi atau mesin dengan umur ekonomis 15 tahun merupakan salah satu contoh dalam penganggaran modal.

### B. Penggaran Modal

Penganggaran modal (*capital budgeting*) dapat didefinisikan sebagai salah satu alat krusial dalam keuangan perusahaan karena berkaitan langsung dengan penetapan keputusan perusahaan untuk melakukan investasi dalam jangka waktu yang panjang yang dampak strategisnya dapat dirasakan langsung oleh perusahaan. Tehnik penganggaran modal adalah metode yang digunakan perusahaan saat melakukan pembelajaran modal jangka panjang. Untuk menilai layak atau tidaknya suatu investasi jangka panjang dapat

dilakukan dengan mengidentifikasi arus kas yang masuk dan keluar, bukan profit atau keuntungan. Oleh karenanya, perusahaan perlu mengetahui arus kas mana yang memiliki relevansi dengan investasi yang dilakukan, baik dari ditinjau dari arus kas masuk ataupun arus kas keluar. Dalam investasi jangka panjang, penerapan konsep nilai waktu uang sangat penting untuk dilakukan mengingat besarnya jumlah dana yang akan digunakan sementara waktu pengembaliannya membutuhkan waktu yang cukup lama.

Penganggaran modal adalah proses evaluasi dan pengambilan keputusan pada proyek investasi. Proses evaluasi harus melibatkan arus kas dari proyek yang diusulkan dengan mempertimbangkan risiko dan ketidakpastian. Dengan demikian, kehati-hatian harus dilakukan dalam pemilihan proyek untuk memastikan kemungkinan yang lebih besar bahwa nilai positif akan tercapai dalam jangka panjang bagi perusahaan. Proses penganggaran modal berkaitan dengan perencanaan, peninjauan, analisis, pemilihan, pelaksanaan dan tindak lanjut kegiatan (Mollah, Rouf, & Rana, 2021).

Penganggaran modal dapat diartikan sebagai proses pembuatan keputusan dalam memilih dan melakukan investasi jangka panjang. Adapun karakteristik dalam penganggaran modal adalah adanya pengeluaran dengan jumlah besar yang diharapkan dapat memberikan manfaat dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, membuat perencanaan yang matang menjadi sangat penting dalam investasi jangka panjang guna meminimalisir adanya risiko kegagalan. Dalam menentukan keputusan investasi belanja modal, terdapat beberapa tahapan penganggaran modal yang harus dilakukan (Surya, 2020), yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan jumlah biaya yang dibutuhkan dalam suatu proyek;
2. Memperkirakan aliran kas yang diharapkan dalam proyek yang dilakukan, termasuk nilai akhir harta atau aset;
3. Melakukan analisa dan menilai risiko yang akan didapatkan dari aliran kas proyek;

# BAB 16

## KONSEP BALANCE SCORE CARD

### A. Pendahuluan

Sesuai dengan perubahan zaman dan kemajuan teknologi yang semakin Canggih, diperlukan pemakaian metode yang tepat dengan kemajuan zaman teknologi yang sesuai, karena cara tersebut dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi atau perusahaan khususnya dalam pengelolaan sumber daya alam. Ini karena sumber daya alam yang terbatas dan kebutuhan untuk penggunaan yang tepat dan bertanggung jawab. *Balance Scorecard (BSC)* saat ini merupakan metode yang paling banyak mendapat perhatian dari berbagai disiplin ilmu dalam kaitannya dengan penciptaan strategi perusahaan. *Balance Scorecard (BSC)* merupakan salah satu alat ukur kinerja bisnis yang paling banyak digunakan, hal ini didukung oleh survey yang dilakukan oleh Rigby & Bilodeau (2013). *Balance Scorecard (BSC)* digunakan tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja tetapi juga sebagai alat untuk menerapkan dan memantau strategi perusahaan (Kaplan & Norton, 1996).

Umumnya, *Balance Scorecard (BSC)* mengacu pada ukuran kinerja strategis manajemen yang digunakan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan berbagai fungsi bisnis internal dan kinerja eksternal organisasi. *Balance Scorecard (BSC)* digunakan untuk mengukur dan memberikan umpan balik kepada organisasi atau bisnis, yang pada gilirannya memberikan hasil kuantitatif kepada manajer dan pemimpin. Selain itu, karyawan perusahaan dapat menggunakan *Balance Scorecard (BSC)* untuk membuat keputusan yang lebih baik

tentang masa depan perusahaan. *Balance Scorecard (BSC)* membantu organisasi mengatasi dua masalah mendasar yaitu mengukur kinerja bisnis secara efektif dan menjalankan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran perusahaan berkisar pada aspek keuangan yang kemudian menuai banyak kritik. Metrik keuangan tidak konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, memiliki kekuatan prediksi yang buruk, menciptakan silo fungsional, menghalangi pemikiran jangka panjang, dan belum tentu relevan di sebagian besar tingkatan organisasi.

Implementasi kebijakan yang efektif adalah masalah tersendiri. Setidaknya ada empat kendala implementasi kebijakan dalam organisasi yaitu kendala visi, kendala personal, kendala sumber daya, dan kendala manajemen. *Balance Scorecard (BSC)* memberi organisasi elemen yang mereka butuhkan untuk beralih dari paradigma 'hanya keuangan' ke model baru di mana hasil kartu skor menjadi titik awal untuk merevisi, menantang, dan mempelajari kebijakan mereka. *Balance Scorecard (BSC)* menerjemahkan visi dan strategi menjadi serangkaian tindakan yang koheren dalam empat perspektif yang setara. Kami akan dengan cepat dapat memperoleh informasi di luar ukuran finansial.

Penerapan *Balance Scorecard (BSC)* di suatu perusahaan dikaitkan dengan biaya yang relatif tinggi (Ittner, Larcker & Meyer, 2003; Lipe & Salterio, 2000; Lindberg & Schonfeldt, 2008), sehingga penggunaan *Balance Scorecard (BSC)* dimaksimalkan. Menurut Lipe & Salterio (2000), manfaat yang dicapai dengan mengadopsi *Balance Scorecard (BSC)* bergantung pada sejauh mana *Balance Scorecard (BSC)* meningkatkan keputusan manajemen. Salah satu keputusan manajemen adalah keputusan untuk memberikan manfaat. Kaplan & Norton (1996, 2001) sendiri menyatakan bahwa perusahaan mengikat remunerasi ke *Balance Scorecard (BSC)* untuk meningkatkan utilitas *Balance Scorecard (BSC)*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhmetshin, E. M., Vasilev, V. L., Mironov, D. S., Zatsarinnaya, E. I., Romanova, M. V. & Yumashev, A. V. (2018). Internal Control System in Enterprise Management: Analysis and Interaction Matrices. *European Research Studies Journal*, Volume XXI, Issue 2, 2018, pp. 728-740.
- Amran, A., Manaf Rosli Bin, A. & Che Haat Mohd Hassan, B., (2009) Risk reporting: An exploratory study on risk management disclosure in Malaysian annual reports. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), pp. 39-57.
- Andriana, D., & Balqis, K. (2015) Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* Vol. 3(1) Anthony, R. N & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System*. 10, Auflage, New York et al.
- Belkaoui, A. R., (2000). Formal knowledge in accounting studies, *South African Journal of Accounting Research*, 14(1), pp. 35-47.
- Caplan, D., (2016). *Management Accounting Concepts and Techniques*. University at Albany, State University of New York
- Carter, W.K. (2009). *Akuntansi Biaya*. Buku 1. Edisi 14. (Diterjemahkan oleh: Krista). Jakarta: Salemba Empat.
- Chairia, et al. (2022) *Akuntansi Manajemen*. Tersedia pada : [https://www.google.co.id/books/edition/Akuntansi\\_Manajemen/jMyZEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Pengertian+standar+costing&pg=PR4&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Akuntansi_Manajemen/jMyZEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Pengertian+standar+costing&pg=PR4&printsec=frontcover)

- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30(5), 395-422.
- Collier, P. M. (2003) *Accounting for Managers: Interpreting Accounting Information For Decision-Making*. ISBN 0-470-84502-3. Wiley.
- Collier, P., & Hoeffler, A. (2005). Resource rents, governance, and conflict. *Journal of conflict resolution*, 49(4), 625-633.
- Cowen, Scott S., Ferreri., Linda B., & Parker, Lee D., (1987). The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis. *Accounting Organizations and Society*, 12(2), pp. 111-122.
- Covello, V.T. & Merkhoher, M.W., (1993). *Risk assessment methods: approaches for assessing health and environmental risks*. Springer Science & Business Media.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya
- Efferin, S. & Hartono, M. S., (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 Issue: 1, pp.130-159, doi: 10.1108/JAOC-08-2012-0074
- Fadli, I. & Ramayanti, R. (2020) 'Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Berdasarkan Metode Full Costing ( Studi Kasus Pada UKM Digital Printing Prabu )', *Jurnal Akuntansi Kajian Ilmiah Akuntansi (JAK)*, 7(2), pp. 148-161. doi: 10.30656/jak.v7i2.2211.

- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Fitriany., (2001). Signifikansi perbedaan tingkat kelengkapan pengungkapan wajib dan suakrela pada laporan keuangan perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta, *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung.
- Gapsalamov, A. R., Vasilev, V. L., & Ilyin, A. G. (2017). State planning of the russian economy: Past and present. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 474-480.
- Garaika & Feriyana, W., 2020. *Akuntansi Manajemen*. Lampung: CV. HIRA TECH.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W. & Brewer, P.C. (2006). *Manajerial Accounting*. Buku 1. Edisi 11. (Diterjemahkan oleh Nuri Hinduan). Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, V. (2006). *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Gitosudarmo, I. (2010), *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Gray, E.R. & Balmer, J.M., (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), pp.695-702.
- Halim, A., Tjahjono, A dan Husein, M. F., (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Hanafi, M.M., (2016). *Manajemen risiko*.

Hansen & Mowen (2011), *Manajemen Biaya*, Buku II, Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta: Salemba Empat.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Managerial Accounting* (8th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Haris. (1997). *Akuntansi Manajemen: Kunci Sukses Perusahaan di Era Global* (23rd ed.). Jakarta: Media Akuntansi.

Harmadji, D. E., Aryawati, N. P. A., Pancawati, N. L. P. A., Kartini, E., Saputra, B. W., Rahayuningsih, S., Hidayati, C., Trihastuti, A., & Pandin, M. Y. R. (2022). *Akuntansi Manajemen* (1st ed.). Jawa Tengah: Tahta Media Group.

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

Herman (2016), *Marketing Strategy*, Edisi 1, Yogyakarta: Andi Offset.

[https://spenmo.id/blog/akuntansi-manajemen/diunduh\\_pada\\_tanggal\\_3\\_Januari\\_2023\\_pukul\\_13.00\\_WIB](https://spenmo.id/blog/akuntansi-manajemen/diunduh_pada_tanggal_3_Januari_2023_pukul_13.00_WIB)

[https://jtanzilco.com/blog/detail/964/slug/peranan-akuntansi-manajemen/diunduh\\_pada\\_tanggal\\_30\\_Desember\\_2022\\_pukul\\_11.00\\_WIB](https://jtanzilco.com/blog/detail/964/slug/peranan-akuntansi-manajemen/diunduh_pada_tanggal_30_Desember_2022_pukul_11.00_WIB).

<https://www.vivatuition.com/cima-knowledge-centre/what-are-relevant-costs>

<http://https://accurate.id/ekonomi-keuangan/harga-transfer/>>.

<https://www.simulasikredit.com/apa-itu-transfer-pricing-harga-transfer/>>.



<https://www.studocu.com/id/document/universitas-pamulang/management-control-system/spm-harga-transfer-sistem-pengendalian-manajemen/36816073>>.

[http:// harga.web.id/metode-penentuan-harga-transfer.info](http://harga.web.id/metode-penentuan-harga-transfer.info)>.

[http:// klikpajak.id/blog/dimensi-transfer-pricing-dan-tujuan/](http://klikpajak.id/blog/dimensi-transfer-pricing-dan-tujuan/)>.

<https://manajemenkeuangan.net/3-metode-transfer-pricing-berdasarkan-harga-pasar/>

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/pasar-modal/regulasi/peraturan-ojk/Documents/Pages/POJK-Laporan-Tahunan-Emiten-Perusahaan-Publik/POJK-Laporan-Tahunan.pdf>.

Horngrén, C. T., Srikant, M. D. & George, F., 2015. *Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial*. Jakarta: PT Indeks.

Horngrén, Charles T.; Sundem, Gary L.; Burgstahler, David; dan Schatzberg, Jeff. 2014. *Introduction to Management Accounting*, 16th Edition, ISBN 978-0-13-305878-9, Pearson Education.

Hutasoit, Y. R., Siahaan, Y., Putri, D. E., & Grace, E. (2019). Analisis Du Pont System Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Fast Food Indonesia, Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Financial: Jurnal Akuntansi*, 5(2), 40-49. <https://doi.org/10.37403/financial.v5i2.109>

Ilham, R. N., Ervina, N., Julyanthry, & Putri, D. E. (2022). Antecedent Nilai Perusahaan Pada Perusahaan yang Konsisten Terdaftar di Jakarta Islamic Index (JII). *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 7(1), 363-368. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.401>

- Ilham, R. N., Putri, D. E., Putra, H. S., Sari, E. P., & Siallagan, S. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kualitas Laba Perusahaan Sub Sektor Pertambangan Logam dan Mineral. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 129. <https://doi.org/10.32502/jimn.v11i2.3878>
- Ilham, R. N., Putri, D. E., Sinurat, M., Likdanawati, & Sinta, I. (2022). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Perubahan Laba Studi Empiris Perusahaan Consumer Good Yang Terdaftar Di BEI Periode 2015-2019. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(02), 2-10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jap.v22i2.3146>
- Ilham, R. N., Sinaga, S., Putri, D. E., Sinta, I., & Fuadi. (2021). Efek Dari Leverage Dan Ukuran Perusahaan Dalam Memengaruhi Tingkat Profitabilitas. *Edunomika*, 05(02), 1-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v5i2.2959>
- Ittner, C. D., Larcker, D.F. & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78 No. 3 pp. 725-758
- Januarsah, I., Jubi, J., Inrawan, A., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Biaya Produksi Dan Biaya Pemasaran Terhadap Laba Perusahaan Pada PT PP London Sumatera Indonesia, Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *FINANCIAL: JURNAL AKUNTANSI*, 5(1), 32-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.37403/financial.v5i1.90>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management (Part I). *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management (Part II). *Accounting Horizons*, 15 (2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kokodey, T. (2013). A three-dimensional matrix model for determining the optimal strategic choice for a company. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 21(2), 59-65.
- Korableva, O. N., Gorelov, N. A., & Shulha, M. V. (2017). Risk component of innovation management strategy. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 837-843). Academic Conferences International Limited.
- Korpysa, J. (2020). Entrepreneurial management of SMEs. *Procedia Computer Science*, 176, 3466-3475.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.050>

- Kotler, P. (1996), "Manajemen Pemasaran: *Marketing Management*" Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kotler, P. (2012), *Manajemen Pemasaran*, Jilid I, Edisi Indonesia, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Krismiaji & Aryani. (2011). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Lase, A. Z., Jubi, J., Susanti, E., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Likuiditas, Aktivitas Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sub Sektor Kabel Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(1), 56-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.37403/sultanist.v7i1.137>
- Lenková, M., Bystrická, J., Vollmannová, A., Tóth, T., & Kovarovič, J. (2017). Evaluation and comparison of the content of total polyphenols and antioxidant activity in garlic (*Allium sativum* L.). *Potravinárstvo*, 11(1).
- Lestari, W. & Permana, D. B., 2020. *Akuntansi Biaya dalam Perspektif Manajerial*. Edisi Kedua ed. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Lindberg, E., & Schonfeldt, S. N. (2008). The Balanced Scorecard at Skelleftea Municipality. Bachelor Thesis, UMEA School of Business, Sweden.
- Ling, V. V., & Yumashev, A. V. (2018). Estimation of worker encouragement system at industrial enterprise. *Espacios*, 39 (28), 22.
- Linsley, P. M. & Shrives, P. J., (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *British Accounting Review*, 38(4), pp. 387-404.

- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298
- Maciariello, J. A. & Kirby, C. J. (1994). *Management Control Systems - using adaptive systems to attain control*, New Jersey. Prentice Hall.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19 (4), 287-300.
- Matsuo, M and Matsuo, T. (2017). The effect of diagnostic and interactive uses of management control systems and managerial coaching on reflection in teams. *Journal of Accounting & Organizational Change*, <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2016-0034>.
- Merchant, K.A. and Otley, D.T. (2007). A review of the literature on control and accountability. in Chapman, C.S., Hopwood, A.G., and Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier, Oxford, pp. 785-802.
- Merchant, K.A. & Stede, V. D. (2007). *Management Control System: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Educations.
- Mollah, A. S., Rouf, A., & Rana, S. M. S. (2021). *A Study on Capital Budgeting Practices of Some Selected Companies in Bangladesh*. <https://doi.org/10.1108/PRR-10-2020-0035>
- Muhammad, et al. (2022) *Akuntansi Manajemen*. Tersedia pada: [https://www.google.co.id/books/edition/Akuntansi\\_Manajemen\\_Pendekatan\\_Konseptua/ektuEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Pengukuran+kinerja+manajemen+dengan+biaya+standar&pg=PA218&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Akuntansi_Manajemen_Pendekatan_Konseptua/ektuEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Pengukuran+kinerja+manajemen+dengan+biaya+standar&pg=PA218&printsec=frontcover)

- Mulyadi. (2007). *Activity-Based Cost System*. Edisi 6. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, & Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi (2011), *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya*, Edisi lima. Universitas Gajah Mada
- Mulyadi. (2015). *Akutansi Biaya..* Edisi Lima ed. Yogyakarta : UPP STIM KPN.
- Mulyadi & Setyawan, J. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyono, S. *et al.* (2021) *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Murhaban & Adnan (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Seva Bumi Persada. Lhokseumawe.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard: Step - By - Step Maximazing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Permana, B.K. (430AD) 'Universitas Muhammadiyah Sukabumi. Determination of Cost of Production Analysis Methods Against Full Costing List Pricing On Salwa CV Furniture (Supervisor HJ. Eris Darsawati, MM', (X).
- Purwanti, A. & Prawironegoro, D. (2016) *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Mitra Wacana Media

- Putri, D. E., Ilham, R. N., & Syahputri, A. (2021). Efek Mediasi Profitabilitas Pada Pengaruh Leverage Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 5(02), 1-12. <https://doi.org/10.29040/jie.v5i2.2856>
- Putri, D. E., Lie, D., Inrawan, A., & Sisca. (2021). Kontribusi likuiditas, leverage , dan capital intensity terhadap agresivitas pajak pada perusahaan IDX 30. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1572-1581.
- Putri, D. E., & Sari, E. P. (2020). Dampak CR, DER dan NPM terhadap Tobins Perusahaan Sub Sektor Kosmetik dan Barang Keperluan Rumah Tangga yang terdaftar di BEI. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(2), 249-255. <https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.195>
- Putri, D. E., Ilham, R. N., Sinurat, M., Lilinesia, & Saragih, M. M. S. (2021). Analysis of Potential and Risks Investing in Financial Instruments and Digital Cryptocurrency Assets during the Covid - 19 Pandemic. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.32493/skt.v5i1.10968>
- Rahim, S. A. A., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017). *Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience*. *Int. J. Management Practice*, 10 (2), 131-151.
- Ramadhoni, Y., (2014). Penagruh tingkat kesulitan keuangan perusahaan, risiko litigasi, struktur kepemilikan manajerial dan debt covenant terhadap konservatisme akuntansi, *Jurnal Fekon*, 1(20), pp. 368.
- Rangkuti, F. (2015). Riset Pemasaran, cetakan keduabelas, Penerbit : Kompas Gramedia, Jakarta

- Rayburn, L. G. (1993) *Cost Accounting Using A Cost Management Approach*. 5 th Edition. Richard D. Irwin.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company.
- Rizqi, M. N. (2021). *Akuntansi Manajemen (Pemahaman Konseptual)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Robert, S., & Storper, M., (1992). The four worlds of contemporary industry, *Cambridge Journal of Economics*, 16(2), pp. 169-193.
- Rudianto (2013), *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Jakarta: Grasindo.
- Sadeli, L., & Siswanto, B. (2010). *Akuntansi Manajemen: Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal* (4th ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sagara, Y. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Rajawali Press. Depok.
- Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saputra, R.E., Kamaliah., & Hariadi., (2016). Pengaruh struktur kepemilikan manajerial, kontrak utang, tingkat kesulitan keuangan perusahaan, piutang pertumbuhan, risiko litigasi dan leverage terhadap konservatisme akuntansi, *In JOM FEkom*, 3(1), pp. 287.
- Sari, E. P., Ilham, R. N., Putri, D. E., & Syahputri, A. (2022). Kebijakan Dividen Sebagai Pemediasi Pengaruh Antara Leverage Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Indeks LQ 45. *JAP (Jurnal Akuntansi Dan Pajak)*, 22(2), 01-11.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jap.v22i2.3902>



- Satriani, D. & Kusuma, V. V. (2020) 'Perhitungan harga pokok produksi dan harga pokok penjualan terhadap laba penjualan', *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(2), p. 438. Available at: <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jtin/article/view/645>.
- Sean, S, S., (2017). *Strategic Management Accounting: Delivering Value in a Changing Business Environment through Integrated Reporting*. New York: Business Expert Press
- Setiana, Y.M.R (2020). *Makalah Sistem Pengendalian Manajemen Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Biaya dan Pusat Pendapatan*. Retrieved Januari 10, 2023.
- Sianturi, M.R.D. (2019) Penerapan Biaya Standar sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT Yurindo Perdana. Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains,1(01).
- Sigit, S. (2010), *Manajemen Pemasaran*, Yogyakarta: UST.
- Silalahi, A. S., Sadalia, I., Subhan, Ilham, R. N., Putri, D. E., & Sinta, I. (2021). Relationship Between Profitability And Liquidity On Return Of State Owned Company Shares Supported By Good Corporate Governance As A Moderator. *JAP (Jurnal Akuntansi Dan Pajak)*, 22(2), 1-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jap.v22i2.4100>
- Singhvi, S., S., & Harsha B. Desai. (1971). An Empirical Analysis of The Quality of Corporate Financial Disclosure. *The Accounting Review*, pp.129-138.
- Siswanti, T. (2016) 'Analisis Perbandingan Metode Full Costing Dan Variabel Costing Dengan Metode Perusahaan Dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi Pada Ud Mekarsari', *Jurnal Bisnis & Akuntansi Unsurya*, 1(1). doi: 10.35968/jbau.v1i1.162.

- Sjahrial, D., & Purba, D. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sodikin, S.S. (2015). *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*. Edisi Kelima. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sudana, I. M. (2009). *Manajemen Keuangan Teori dan Praktik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sujarweni, V. W. (2017) 'Implementasi Penentuan Harga Pokok Produksi Untuk Mencapai Laba Optimal (Studi Pada Sentra Ukm Industri Bakpia Di Wilayah Minomartani Sleman Yogyakarta)', *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), pp. 1111-1124. doi: 10.17509/jrak.v4i3.4665.
- Supriyono, R.A. (2000) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Supriyono. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Supriyono. (2013). *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Buku 1 Edisi 1. Yogyakarta: BPFE
- Surya, P. A. (2020). Analisis Penganggaran Modal (Capital Budgeting) Program Pembangunan Irigasi di Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 1(1), 21-49.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks
- Ulum, I. (2012). *Audit Sektor Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utari, D., Purwanti, A. & Prawironegoro, D., 2016. *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)*. Edisi 4 ed. Jakarta: Mitra Wacana Media.

- Valeiras, E. L., Gonzalez-Sanchez, M. B., and Gomez-Conde, J. (2015). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Rev Manag Sci*, DOI 10.1007/s11846-015-0165-9.
- Wu, B. (2016). Internal control evaluation system of manufacturing enterprises. *Revista Tecnica De La Facultad De Ingenieria Universidad Del Zulia*, 39(2), 358-363.

## TENTANG PENULIS



**Aprih Santoso, S.E., M.M.**

Lahir di Semarang, menghabiskan masa studi SD, SMP dan SMEA di Semarang, mulai tahun 1970 s/d 1983. Melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi (S1) dan Magister Manajemen UNSOED Purwokerto (S2). Saat ini aktif sebagai dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang (USM). Selain itu, juga aktif menulis artikel di jurnal nasional dan internasional, serta aktif sebagai reviewer jurnal bersinta maupun jurnal belum bersinta baik di jurnal Penelitian maupun di jurnal Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Email: [aprihsantoso@usm.ac.id](mailto:aprihsantoso@usm.ac.id) dan Hp. 08132577397



**Ayu Kemala Putri, S E., Ak., M.SA.**

Penulis berhasil meraih gelar Sarjana Akuntansi pada Tahun 2008 dari Prodi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkececwara, di Kota Malang dan diterima bekerja di Bank BNI Malang. Tahun 2014 lulus S2 Magister Akuntansi dengan gelar M.SA dari Universitas Brawijaya Malang. Tanggal 15

September 2015 menjadi dosen tetap di Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wisnuwardhana Malang, serta aktif sebagai peneliti di Bidang Akuntansi Manajemen. Hasil penelitiannya dimuat di jurnal nasional yaitu Jurnal Aplikasi Manajemen (Tahun 2016), Jurnal Vidya (2016), Jurnal Artha Vidya (Tahun 2016), serta Jurnal Keuangan dan Perbankan (Indeks Sinta 2 pada Tahun 2022). Tulisannya juga dimuat di jurnal internasional East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law (Tahun 2021) dengan judul The Important Role of MSMEs In Improving The Economy. Email Penulis: cttputri@gmail.com



**Laras Pratiwi, M. Ak.**

Penulis lahir di Bandung tanggal 01 Januari 1993. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Tasikmalaya. Menyelesaikan pendidikan D3 Akuntansi di Politeknik Pos Indonesia, S1 Akuntansi di Universitas Widyatama, kemudian melanjutkan S2 Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.



**Dr. Ari Purwanti, Ak., CA., CSRA., CERA., CIBA., CRMP.**

Penulis lahir di Jakarta, 1 Januari 1977, memiliki latar belakang pendidikan akuntansi di Universitas Indonesia. Mulai dari mengambil akuntansi dalam diploma perbankan di Universitas Politeknik Indonesia. Melanjutkan ke Program Sarjana Ekstensi Universitas Indonesia dengan jurusan Manajemen Keuangan; Magister Akuntansi Universitas Indonesia dengan jurusan Akuntansi Manajemen; Program Doktorat Akuntansi pada Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Dengan menggunakan semua pengetahuan dan keterampilan serta sertifikasi profesi (Ak, CA, CSRA, CERA, CIBA, CRMP), semua pekerjaan telah dilakukan terkait dengan akuntansi keuangan dan manajemen, diantaranya praktisi di bidang Akuntansi Keuangan dan Manajemen diantaranya sebagai Manajer Keuangan, Komite Audit, Konsultan pelaporan keuangan, Trainer, dan Dosen Akuntansi. Untuk memenuhi tugas dan kewajiban sebagai dosen, penulis melakukan penelitian di bidang akuntansi, keberlanjutan, SDGs, tata kelola perusahaan, akuntansi syariah, dan keuangan. Penulis juga menulis beberapa buku tentang akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, metode penelitian akuntansi, teori akuntansi, perpajakan, penganggaran, akuntansi zakat, dan perpajakan.



**Nelly Ervina, S.E., M.Si.**

Penulis lahir di Pematangsiantar pada tanggal 27 Mei 1989. Ia merupakan lulusan S1 jurusan Akuntansi pada tahun 2012 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar dan S2 jurusan Ilmu Akuntansi tahun 2016 di Universitas Sumatera Utara (USU) Medan. Ia juga merupakan Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar dan ditempatkan pada Program Studi Akuntansi. Bidang keahliannya adalah Perpajakan, Akuntansi Manajemen dan Penganggaran Perusahaan. Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah: Perpajakan, Teori Akuntansi, Manajemen Operasional, Service Management: Theoretical and Practical Approach, dan Dasar-Dasar Analisa Laporan Keuangan. Pada tahun 2020 mengikuti Penelitian Dosen Pemula yang dibiayai Oleh Kemenristekdikti dan berhasil lulus sebagai Anggota Peneliti 1. Selain aktif mengajar juga merupakan konsultan pajak terdaftar di Direktorat Jenderal Pajak. Sinta ID 6695611. Email Penulis: nellyervinastie@gmail.com



**Dr. Damayanti, S.E., M.Si.**

Penulis lahir di Pati tanggal 18 Juli 1978. Penulis adalah Dosen DPK di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas YPPI Rembang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen, Universitas Jember dan melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen, Universitas Gadjah Mada. Program Doktor S3 penulis mengambil di Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Airlangga. Penulis mempunyai kompetensi di Bidang Manajemen Keuangan.



**Meirani Betriana, S.E., M.Si.**

Penulis lahir di Sugiwaras, Muara Enim tanggal 05 Mei 1983. Tahun 2005 bertepatan dengan ulang tahunnya penulis menikah dengan Candra Irfansyah, dan sekarang telah dikaruniai 3 orang putra putri: Rahmanda Fikri Fadillah (2006), Fachri Rafani Haikal (2008), dan Fakhra Hanif Aanisah (2013). Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Prabumulih. Menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya pada tahun 2004 dan melanjutkan S2 mengambil konsentrasi Manajemen Keuangan



Program Pascasarjana di Universitas Muhamadiyah Palembang pada tahun 2014. Mata kuliah yang diampu antara lain : Akuntansi Manajemen, Teori Akuntansi, Pemeriksaan Manajemen dan Metodologi Penelitian. Pada tahun 2021 penulis mendapat hibah Penelitian Dosen Pemula dari Kemenristekdikti sebagai ketua peneliti.



**Gustita Arnawati Putri, S.E., M.Si.**

Penulis lahir di Klaten tanggal 14 Agustus 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi Universitas Veteran Bangun Nusantara yang berlokasi di Sukoharjo Jawa Tengah. Pendidikan sarjana penulis ditempuh pada Program Studi Akuntansi Universitas Sebelas Maret dan melanjutkan pada jenjang Magister Akuntansi di Universitas Diponegoro.



**Panca Wahyuningsih, S.E., M.Si., CTT.**

Penulis lahir di Tuban, 4 April 1975. Menamatkan pendidikan S-1 di Fakultas Ekonomi program studi Akuntansi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang tahun 1998 dan S-2 di program

Pasca Sarjana program studi Magister Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharma Putra Semarang tahun 2011, Menyelesaikan Sertifikasi Profesi Teknisi Perpajakan dari Asosiasi Teknisi Perpajakan Indonesia dan dinyatakan kompeten untuk Skema Okupasi Teknisi Perpajakan Ahli Madya (Brevet A&B). Saat ini menjadi Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara dan Dosen Luar Biasa di Sekolah Vokasi Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Konsentrasi mata kuliah Etika Bisnis, Perpajakan, Sektor Publik, dan Akuntansi Biaya. Sedangkan fokus penelitian pada Keuangan Daerah.



**Rizal Riyadi, S.E., M.M., M.Ak.**

**Dosen Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan - Bogor  
(IBI Kesatuan - Bogor)**

Penulis lahir di Surabaya, 18 Juni 1972, merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari Ayah (Alm) Arsyad Nuh dan Ibu (Almh) Ani Indrwati. Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi S1 Manajemen di Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Universitas Trisakti - Jakarta (1991), dan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen IMMI - Jakarta (2003), dan pendidikan S2 pada Program Studi Magister Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swadaya - Jakarta (2022). Selain sebagai Dosen di beberapa Perguruan Tinggi, juga sebagai Tenaga Ahli di beberapa Kegiatan dan Perusahaan.



**Reni Harni, S.E., Ak., M.S.E.**

Penulis lahir di Jakarta 21 November 1979. Penulis adalah anak ke 4 dari 4 bersaudara. Penulis menamatkan S1 & S2 di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Depok. Menamatkan S1 dengan jurusan Akuntansi tahun 2001-2003 & menamatkan S2 dengan jurusan Ilmu ekonomi dengan konsentrasi ekonomi moneter tahun 2004-2006. Penulis pernah bekerja di Kantor Akuntan publik Robert Yogi pada tahun 2004 sebagai Auditor & bekerja di PT gunung Slamet tahun 2007-2016 sebagai Supervisor Akuntansi. Saat ini Penulis bekerja sebagai Dosen tetap di Universitas Sali Al-Aitaam Bandung.



**Nelli Novyarni, S.E., M.Si., Ak., CSRS., CSRA., CSP., C.NSP.**

Penulis lahir di Palembang, 06 Nopember 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi STEI Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 dari STEI Jakarta jurusan Akuntansi dan S2 Universitas Gadjah Mada jurusan Akuntansi Keuangan dan Kandidat Doktor Universitas Padjajaran, Bandung. Pengalaman kerja: bekerja di KAP Heliantono dan Basyiruddin,

1999, KAP Anton-Ilyas, 1998 dan Asesor Sustainability Reporting ASRRAT di NCSR (NCCR) sejak tahun 2017.



**Nia Kurniasih, S.E., Ak., M.Ak., CA.**

Penulis lahir di Bandung tanggal 30 April 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Lembaga Keuangan Syariah di Universitas Sali Al-Aitaam dan salah satu partner di Kantor Jasa Akuntan Rudy Sanudin. Menyelesaikan pendidikan D3, S1 dan S2 pada Jurusan Akuntansi, dan telah menyelesaikan Program Pendidikan Profesi Akuntan. Penulis juga aktif di dunia akuntan lebih dari 13 tahun. Dan kepakaran penulis mencakup, akuntansi keuangan, akuntansi biaya, akuntansi manajemen, audit dan perpajakan,



**Ani Siska MY, S.H., M.M., M.S.M.**

Staf Dosen Program Studi Manajemen

Penulis lahir di Pekanbaru tanggal 9 Juni 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Universitas Sahid. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hukum tahun 2009

dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Keuangan tahun 2014 dan pada tahun 2017 melanjutkan kembali pendidikan S2 dalam bidang Manajemen Sains Keuangan.



**Aprilina Susandini, S.E., M.SM.**

Penulis lahir di Sumenep tanggal 16 April 1987. Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura. Menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura pada tahun 2009. Lulus Program Magister Program Studi Ilmu Manajemen di Universitas Airlangga pada tahun 2012. Sekarang menjadi Koordinator Program Studi S1 Manajemen di Jurusan Manajemen FEB Universitas Trunojoyo Madura. Memiliki ketertarikan pada bidang manajemen, keuangan, dan *entrepreneurship*, serta ilmu sosial lainnya.



**Yunita Indriany, S.Sos., M.A.**

Penulis lahir tanggal 11 Juni 1981 di Curup- Rejang Lebong, Bengkulu. Merupakan anak pertama dari lima bersaudara dari ayah Alm. Junaidi dan Ibu Alm. Farida. Lulus Diploma 3 Jurusan

Perpustakaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Bengkulu (UNIB) tahun 2003, Lulus S1 Jurusan Ilmu Informasi dan Perpustakaan di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Padjajaran Bandung (UNPAD) Tahun 2005, Lulus S2 Adminsitrasi Publik, Pasca Sarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia (STIAMI) Tahun 2014. Saat Ini Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta.

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202314253, 16 Februari 2023

**Pencipta**  
Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**  
Alamat : Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**  
Alamat : Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196  
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Akuntansi Manajemen**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 6 Februari 2023, di Purbalingga  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, dihitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000447175

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
u.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggero Dasananto  
NIP.196412081991031002

Disclaimer:  
Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.