

AKUNTANSI MANAJEMEN:

Instrumen Kontrol dan Perencanaan Strategis

Faisol, S.Ak., M.Ak., CTT., Hotma Mentalita, S.E., M.Si., Desy Mariani, SE., M.Akt.,
Dr. Mery Wanialisa, S.E., M.M., Suharlina, S.E., M.Acc., Ak., Dr. Fifi Yusmita, SE.,
M.Si., CIISA., CHRA., CRMP., CIFA., CFA., CFP., Dr. Yenie Eva Damayanti, S.E.,
M.M., Ak., Ika Irmawati, S.E., M.Ak., Vidya Ramadhan Putra Pratama, S.AB.,
MBA., Yusran Bachtiar, SE., M.Ak., dan Irwansyah Putra, S.E., M.Ak.

Akuntansi Manajemen: Instrumen Kontrol dan Perencanaan Strategis

Faisol, S.Ak., M.Ak., CTT.

Hotma Mentalita, S.E., M.Si.

Desy Mariani, SE., M.Akt.

Dr. Mery Wanielisa, S.E., M.M.

Suharlina, S.E., M.Acc., Ak.

**Dr. Fifi Yusmita, SE., M.Si., CIISA., CHRA., CRMP., CIFA.,
CFA., CFP.**

Dr. Yenie Eva Damayanti, S.E., M.M., Ak.

Ika Irmawati, S.E., M.Ak.

Vidya Ramadhan Putra Pratama, S.AB., MBA.

Yusran Bachtiar, SE., M.Ak.

Irwansyah Putra, S.E., M.Ak.

PT BUKULOKA LITERASI BANGSA

Anggota IKAPI: No. 645/DKI/2024



Akuntansi Manajemen: Instrumen Kontrol dan Perencanaan Strategis

Penulis : Faisol, S.Ak., M.Ak., CTT., Hotma Mentalita, S.E., M.Si., Desy Mariani, SE., M.Akt., Dr. Mery Wanialisa, S.E., M.M., Suharlina, S.E., M.Acc., Ak., Dr. Fifi Yusmita, SE., M.Si., CIISA., CHRA., CRMP., CIFA., CFA., CFP., Dr. Yenie Eva Damayanti, S.E., M.M., Ak., Ika Irmawati, S.E., M.Ak., Vidya Ramadhan Putra Pratama, S.AB., MBA., Yusran Bachtiar, SE., M.Ak., dan Irwansyah Putra, S.E., M.Ak.

ISBN : 978-634-250-435-2 (PDF)

Penyunting Naskah : Ahmad Fauzy Pratama, S.Pd.

Tata Letak : Ahmad Fauzy Pratama, S.Pd.

Desain Sampul : Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

Penerbit PT Bukuloka Literasi Bangsa

Distributor: PT Yapindo

Kompleks Business Park Kebon Jeruk Blok I No. 21, Jl. Meruya Ilir Raya No. 88, Kelurahan Meruya Utara, Kecamatan Kembangan, Kota Adm. Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 11620

Email : penerbit.blb@gmail.com

Whatsapp : 0878-3483-2315

Website : bukuloka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku referensi berjudul *Akuntansi Manajemen: Instrumen Kontrol dan Perencanaan Strategis* ini dapat disusun dan hadir sebagai bacaan yang membahas pentingnya peran akuntansi manajemen dalam dunia usaha modern.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum agar pembaca memahami bahwa akuntansi manajemen bukan sekadar pencatatan angka, melainkan instrumen penting dalam mengendalikan aktivitas organisasi, menyusun strategi, serta mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Dengan bahasa yang sederhana, buku ini menguraikan konsep dasar akuntansi manajemen, perannya dalam kontrol operasional, serta kontribusinya terhadap perencanaan jangka panjang.

Jakarta, September 2025

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
Bab 1: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Fungsinya... 1	
1.1 Mengenal Akuntansi Manajemen.....	1
1.2 Peran dan Cakupan Akuntansi Manajemen.....	4
1.3 Peran Informasi Akuntansi dalam Proses Manajerial.....	7
Bab 2: Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen	11
2.1 Pengertian Akuntansi Keuangan	11
2.2 Pengertian Akuntansi Manajemen.....	14
2.3 Peran Akuntansi Keuangan	17
2.4 Perbedaan Utama.....	19
Bab 3: Perencanaan Strategis dalam Perspektif Akuntansi	22
3.1 Pengertian Perencanaan Strategis.....	22
3.2 Peran Akuntansi dalam Perencanaan Strategis.....	26
3.3 Alat dan Teknik Akuntansi dalam Perencanaan Strategis	29
3.4 Integrasi Strategi dan Sistem Informasi Akuntansi	32
Bab 4: Teknik Pengumpulan dan Klasifikasi Biaya	36
4.1 Pengertian Biaya dalam Akuntansi Manajemen.....	36
4.2 Teknik Pengumpulan Biaya.....	39
4.3 Klasifikasi Biaya	43
4.4 Pentingnya Pengelompokan dan Klasifikasi Biaya	46
Bab 5: Manajemen Biaya dan Pengendalian Varians	49
5.1 Pengertian Manajemen Biaya.....	49
5.2 Konsep Pengendalian Varians	53
5.3 Jenis-jenis Varians.....	57

5.4 Langkah-langkah Pengendalian Varians	60
Bab 6: Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Akuntansi	64
6.1 Definisi dan Tujuan Pengukuran Kinerja	64
6.2 Indikator Keuangan dalam Pengukuran Kinerja.....	67
6.3 Keterbatasan Pengukuran Kinerja Berbasis Akuntansi	70
6.4 Integrasi dengan Pengukuran Non-Keuangan	73
Bab 7: Balanced Scorecard dan Akuntansi Tanggung Jawab.77	
7.1 Pengertian Balanced Scorecard	77
7.2 Perspektif dalam Balanced Scorecard	79
7.3 Konsep Akuntansi Tanggung Jawab	82
7.4 Hubungan Balanced Scorecard dengan Akuntansi Tanggung Jawab	86
Bab 8: Informasi Relevan untuk Pengambilan Keputusan89	
8.1 Definisi dan Karakteristik Informasi Relevan	89
8.2 Jenis Informasi dalam Pengambilan Keputusan	92
8.3 Pentingnya Analisis Biaya dan Manfaat.....	96
8.4 Penggunaan Informasi Relevan dalam Praktik.....	99
Bab 9: Evaluasi Investasi dan Analisis Risiko Keuangan 103	
9.1 Konsep Dasar Evaluasi Investasi.....	103
9.2 Teknik Penilaian Investasi.....	105
9.3 Jenis-Jenis Risiko Keuangan pada Investasi.....	109
9.4 Teknik Analisis dan Manajemen Risiko.....	111
9.5 Strategi Analisis Risiko Keuangan Modern	114
9.6 Tren dan Isu Terkini	114
Bab 10: Peran Akuntansi Manajemen dalam Era Digital dan Globalisasi..... 118	
10.1 Transformasi Akuntansi Manajemen di Era Digital	118
10.2 Globalisasi dan Dampaknya terhadap Akuntansi Manajemen ..	121
10.3 Peran Strategis Akuntansi Manajemen.....	125
10.4 Tantangan dan Peluang di Masa Depan	128

Bab 11: Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Strategis..... 133

11.1 Konsep Dasar Akuntansi Manajemen 133

11.2 Peran Akuntansi Manajemen dalam Strategi Bisnis..... 136

11.3 Teknik dan Alat dalam Akuntansi Manajemen 139

Profil Penulis 143

Daftar Pustaka..... 155

Bab 1: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Fungsinya

1.1 Mengenal Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu cabang penting dalam dunia akuntansi yang berperan sebagai alat bantu bagi manajer dalam mengelola kegiatan organisasi secara lebih efektif. Fokus utama dari akuntansi manajemen adalah penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan yang relevan, tepat waktu, dan bermanfaat untuk proses pengambilan keputusan internal di dalam organisasi. Informasi yang dihasilkan oleh sistem ini digunakan untuk merencanakan, mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berbeda dengan akuntansi keuangan, yang umumnya ditujukan untuk kepentingan pihak eksternal seperti investor, kreditur, dan regulator, akuntansi manajemen dirancang khusus untuk pengguna internal. Oleh karena itu, format, isi, dan frekuensi pelaporan dalam akuntansi manajemen bersifat lebih fleksibel dan tidak diikat oleh standar pelaporan seperti yang berlaku dalam

akuntansi keuangan. Hal ini memberikan keleluasaan bagi manajer untuk menyesuaikan informasi dengan kebutuhan spesifik mereka.

Informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen mencakup berbagai aspek, mulai dari laporan biaya produksi, analisis profitabilitas produk, proyeksi kas, perencanaan anggaran, hingga evaluasi kinerja departemen atau proyek tertentu. Semua informasi ini tidak hanya bersifat historis, tetapi juga prospektif. Dengan kata lain, akuntansi manajemen tidak hanya melihat ke belakang untuk mengetahui apa yang telah terjadi, tetapi juga melihat ke depan untuk membantu merencanakan strategi dan tindakan jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Hansen & Mowen (2015), akuntansi manajemen berfungsi sebagai sistem informasi yang menghubungkan proses ekonomi organisasi dengan pengambilan keputusan manajerial. Fungsi ini melibatkan pengumpulan data, pengolahan informasi, serta penyajian hasil analisis secara sistematis sehingga dapat digunakan dalam kegiatan *decision-making*. Misalnya, dalam kondisi di mana perusahaan harus memilih antara melanjutkan atau menghentikan suatu lini produk, analisis biaya dan manfaat yang disusun berdasarkan informasi akuntansi manajemen dapat memberikan dasar yang kuat untuk memilih alternatif terbaik.

Salah satu ciri khas dari akuntansi manajemen adalah orientasinya pada efisiensi dan efektivitas. Informasi yang dihasilkan ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, serta menemukan peluang penghematan dan pengoptimalan sumber daya.

Misalnya, melalui analisis biaya standar dan varians, manajer dapat mengetahui perbedaan antara biaya yang direncanakan dengan biaya aktual, serta mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian tersebut.

Selain aspek keuangan, akuntansi manajemen juga dapat mencakup informasi non-keuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, waktu penyelesaian proses, dan indikator keberlanjutan lingkungan. Informasi semacam ini semakin penting dalam era bisnis modern, di mana keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga dari kontribusinya terhadap pemangku kepentingan yang lebih luas.

Peran akuntansi manajemen dalam mendukung pengambilan keputusan menjadi semakin penting di tengah dinamika dunia bisnis yang cepat berubah. Organisasi dihadapkan pada tekanan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, tuntutan pasar, serta regulasi yang semakin kompleks. Dalam kondisi seperti ini, kebutuhan akan informasi yang akurat, relevan, dan cepat menjadi sangat mendesak. Akuntansi manajemen memberikan solusi dengan menyajikan informasi yang dapat dijadikan dasar untuk bertindak secara responsif dan strategis.

Namun demikian, agar akuntansi manajemen dapat berfungsi secara optimal, diperlukan pemahaman yang mendalam dari pihak manajemen terhadap isi laporan serta kemampuan untuk menginterpretasikan dan menggunakannya secara bijak. Informasi hanyalah alat bantu—keputusan akhir tetap berada di tangan manusia yang mempertimbangkan konteks, nilai, serta tujuan organisasi secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, akuntansi manajemen adalah sistem yang mendukung proses pengambilan keputusan internal dengan menyediakan informasi yang relevan, fleksibel, dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dengan memanfaatkan akuntansi manajemen secara tepat, manajer dapat merumuskan strategi yang lebih efektif, mengendalikan operasi dengan lebih baik, serta meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

1.2 Peran dan Cakupan Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam pengelolaan organisasi modern. Tidak hanya mencatat dan melaporkan informasi keuangan, akuntansi manajemen juga memberikan wawasan yang relevan untuk mendukung proses perencanaan jangka panjang, pengendalian operasional, serta pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan dan efisiensi.

1.2.1 Tujuan Akuntansi Manajemen: Mendukung Keputusan Strategis

Tujuan utama dari akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang tepat waktu, relevan, dan dapat ditindaklanjuti bagi pihak internal organisasi terutama manajemen dalam rangka membuat keputusan yang lebih baik. Informasi ini mencakup berbagai aspek seperti perhitungan biaya, margin keuntungan, tingkat efisiensi produksi, dan alokasi sumber daya.

Dengan data yang akurat, manajer dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, mengevaluasi kinerja unit bisnis, serta merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi dan tantangan yang dihadapi organisasi. Dalam konteks ini, akuntansi manajemen tidak hanya berperan sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai sarana *analytical thinking* dalam mendukung daya saing perusahaan (Garrison et al., 2021).

1.2.2 Peran dalam Perencanaan dan Pengendalian

Salah satu fungsi penting dari akuntansi manajemen adalah mendukung proses perencanaan. Informasi biaya yang rinci dan proyeksi keuangan memungkinkan organisasi merancang anggaran yang realistis dan terukur. Melalui proses ini, organisasi dapat mengatur prioritas, menetapkan target, serta mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif.

Setelah perencanaan disusun, maka peran akuntansi manajemen berlanjut dalam pengendalian operasional. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, manajer dapat mengidentifikasi deviasi dan segera mengambil langkah korektif. Misalnya, jika biaya produksi meningkat secara signifikan, laporan akuntansi manajemen akan mengarahkan perhatian pada penyebabnya, seperti kenaikan harga bahan baku atau inefisiensi tenaga kerja.

1.2.3 Ruang Lingkup: Dari Biaya hingga Evaluasi Kinerja

Ruang lingkup akuntansi manajemen sangat luas dan tidak terbatas pada satu bidang saja. Secara umum, cakupannya mencakup beberapa aspek utama berikut:

- **Analisis biaya:** Meliputi identifikasi, penggolongan, dan penelusuran biaya berdasarkan aktivitas atau produk tertentu. Analisis ini menjadi dasar dalam menentukan harga jual, efisiensi produksi, serta kelayakan proyek.
- **Penganggaran:** Penyusunan anggaran tahunan dan jangka menengah dilakukan berdasarkan data historis dan proyeksi masa depan. Ini membantu organisasi mengatur perencanaan keuangan secara sistematis.
- **Evaluasi kinerja:** Laporan dan indikator kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan suatu unit bisnis atau proyek dalam mencapai sasaran. Ukuran kinerja dapat berupa rasio keuangan, produktivitas, atau tingkat kepatuhan terhadap anggaran.
- **Pengukuran efisiensi operasional:** Berfokus pada efektivitas proses kerja dan penggunaan sumber daya. Ini mencakup penghitungan biaya per unit, *cost-benefit analysis*, dan analisis *variance* antara hasil aktual dan standar.

Dengan cakupan tersebut, akuntansi manajemen menyediakan kerangka kerja yang integral untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi organisasi.

1.2.4 Informasi sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, keputusan strategis harus didasarkan pada data yang relevan dan terkini. Informasi dari akuntansi manajemen membantu menjawab pertanyaan seperti:

- Produk mana yang paling menguntungkan?
- Unit usaha mana yang perlu ditingkatkan atau ditinjau ulang?

- Apakah investasi pada teknologi baru layak secara ekonomi?

Sebagai contoh, jika suatu lini produk menunjukkan margin keuntungan yang rendah, laporan akuntansi manajemen dapat mengungkap struktur biaya yang membebani dan memberi saran untuk optimalisasi. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak bersifat spekulatif, tetapi berbasis analisis yang sistematis (Drury, 2018).

1.2.5 Kontribusi terhadap Keberlanjutan Organisasi

Di tengah tuntutan efisiensi dan pertumbuhan berkelanjutan, akuntansi manajemen tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga memperhatikan indikator keberlanjutan seperti penggunaan energi, limbah produksi, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Informasi ini mendukung organisasi dalam menciptakan nilai jangka panjang dan menjaga reputasi bisnis secara keseluruhan.

1.3 Peran Informasi Akuntansi dalam Proses Manajerial

1.3.1 Dasar Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam konteks manajemen modern, informasi akuntansi berfungsi sebagai landasan penting dalam menentukan arah strategis suatu organisasi. Data keuangan yang disajikan secara akurat dan relevan memungkinkan para pemimpin bisnis untuk menilai situasi usaha secara menyeluruh baik dari sisi pendapatan, biaya, maupun potensi pertumbuhan. Informasi ini tidak hanya sekadar angka, tetapi

menjadi dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan jangka panjang.

Sebagai contoh, ketika perusahaan hendak membuka cabang baru, manajemen akan menelaah laporan laba rugi dari cabang-cabang sebelumnya, tren margin kontribusi, serta tingkat pengembalian investasi. Semua informasi tersebut berasal dari sistem akuntansi yang dirancang untuk memberi pandangan mendalam, bukan hanya gambaran umum (Guffey & Loewy, 2018).

1.3.2 Alokasi Sumber Daya Secara Efisien

Salah satu tantangan utama dalam menjalankan usaha adalah bagaimana membagi sumber daya yang terbatas secara efisien. Dalam hal ini, informasi akuntansi memberikan gambaran tentang area bisnis mana yang paling produktif, bagian mana yang menelan biaya tinggi, serta aktivitas mana yang memberikan nilai tambah tertinggi.

Melalui laporan seperti *cost report* atau laporan biaya berdasarkan aktivitas, manajemen dapat mengidentifikasi area yang perlu penghematan atau justru ditingkatkan. Misalnya, jika biaya pemasaran di suatu wilayah jauh lebih besar dibandingkan wilayah lain tetapi tidak sebanding dengan hasilnya, manajemen dapat menyesuaikan distribusi anggaran pada periode berikutnya (Cardon, 2020).

Informasi ini juga berperan dalam pengambilan keputusan terkait pengadaan aset, perekrutan tenaga kerja, dan pembiayaan proyek. Tanpa data akuntansi yang tepat, keputusan yang diambil

berisiko mengabaikan efisiensi dan berdampak negatif pada kelangsungan operasional perusahaan.

1.3.3 Evaluasi Kinerja Usaha

Penilaian terhadap keberhasilan suatu kegiatan usaha tidak dapat dilakukan secara subjektif. Informasi akuntansi berperan penting dalam menyajikan ukuran yang obyektif melalui berbagai laporan keuangan internal. Salah satu contohnya adalah *budget variance report*, yaitu laporan selisih antara anggaran dan realisasi. Dengan laporan ini, manajemen dapat menilai apakah kegiatan usaha berjalan sesuai rencana atau memerlukan penyesuaian.

Selain itu, laporan laba per segmen atau *segment profit report* memungkinkan perusahaan mengevaluasi kontribusi masing-masing lini bisnis, produk, atau wilayah. Apakah semua segmen memberikan laba yang memadai? Apakah ada divisi yang perlu ditinjau kembali strategi operasionalnya? Semua pertanyaan ini dapat dijawab melalui informasi akuntansi yang akurat dan tepat waktu (Bovee & Thill, 2016).

Melalui sistem pengukuran yang konsisten, manajemen tidak hanya dapat menilai kinerja masa lalu, tetapi juga mengidentifikasi tren yang dapat dijadikan acuan dalam menyusun target masa depan.

1.3.4 Mendukung Pelaporan Internal yang Relevan

Informasi akuntansi tidak hanya disiapkan untuk pihak eksternal seperti investor atau regulator. Sebagian besar pengguna justru berasal dari dalam organisasi, seperti manajer divisi, kepala departemen, atau pimpinan proyek. Oleh karena itu, pelaporan

internal harus disusun dengan format yang sesuai dengan kebutuhan pengambilan keputusan harian dan strategis.

Beberapa contoh pelaporan internal yang umum digunakan dalam pengelolaan usaha antara lain *cost report*, *budget variance analysis*, dan laporan margin per unit. Laporan-laporan ini biasanya disusun secara berkala dan difokuskan pada isu-isu yang berdampak langsung pada efisiensi dan profitabilitas operasional.

Kualitas pelaporan internal menjadi cerminan dari kemampuan sistem akuntansi manajemen dalam mendukung dinamika organisasi. Pelaporan yang terlalu umum, tidak terstruktur, atau terlambat dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat dan akurat.

1.3.5 Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Selain fungsi teknis, informasi akuntansi juga memiliki nilai strategis dalam membangun budaya akuntabilitas. Ketika seluruh bagian organisasi memiliki akses pada data yang transparan dan terstruktur, maka proses evaluasi kinerja dapat berjalan adil dan objektif. Hal ini akan mendorong setiap unit kerja untuk bekerja lebih efektif dan bertanggung jawab atas penggunaan anggaran dan pencapaian target yang telah ditetapkan.

Penggunaan informasi akuntansi secara bijak menciptakan sistem kontrol yang sehat. Ini akan berdampak positif terhadap kepercayaan internal antardivisi dan juga kepercayaan eksternal dari mitra, klien, maupun investor.

Bab 2: Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

2.1 Pengertian Akuntansi Keuangan

Akuntansi keuangan, atau dalam istilah internasional dikenal sebagai *financial accounting*, merupakan salah satu cabang utama dalam disiplin akuntansi yang memiliki peran vital dalam menyediakan informasi keuangan kepada pihak-pihak di luar organisasi. Tujuan utama dari akuntansi keuangan adalah menghasilkan laporan keuangan yang menggambarkan kondisi ekonomi dan kinerja suatu entitas dalam periode tertentu. Informasi ini disusun untuk mendukung pengambilan keputusan oleh pihak eksternal seperti investor, kreditur, otoritas pajak, lembaga keuangan, dan regulator.

Laporan keuangan yang dihasilkan dalam praktik akuntansi keuangan bersifat historis, artinya mencerminkan peristiwa ekonomi yang telah terjadi. Data yang disajikan tidak dibuat berdasarkan perkiraan masa depan, melainkan berdasarkan transaksi yang benar-benar terjadi dan telah dicatat dengan sistematis. Oleh karena itu, laporan ini dianggap sebagai cerminan objektif dari posisi keuangan suatu entitas. Empat laporan utama yang biasanya disusun meliputi

laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas. Keempatnya menjadi satu kesatuan yang saling melengkapi dan memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja dan kesehatan keuangan organisasi.

Dalam praktiknya, penyusunan laporan keuangan dalam akuntansi keuangan harus mengikuti standar yang berlaku secara umum agar informasi yang disajikan dapat dipahami dan dibandingkan oleh berbagai pihak. Di Indonesia, standar yang digunakan mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan telah mengadopsi banyak prinsip dari International Financial Reporting Standards (*IFRS*). Penerapan standar ini bertujuan untuk menciptakan transparansi dan konsistensi, sehingga laporan keuangan memiliki daya banding antarperusahaan maupun antarperiode (Kieso et al., 2020).

Salah satu karakteristik penting dari akuntansi keuangan adalah orientasinya pada penyampaian informasi kepada pengguna eksternal, berbeda dari sistem pelaporan internal yang digunakan untuk kebutuhan manajerial. Informasi yang dihasilkan harus bersifat relevan, andal, dapat dibandingkan, dan dapat dipahami oleh pengguna. Relevansi di sini berarti informasi tersebut memiliki nilai guna dalam proses pengambilan keputusan, misalnya dalam menentukan investasi, memberikan pinjaman, atau melakukan evaluasi atas kewajiban perpajakan. Sementara itu, keandalan merujuk pada sejauh mana informasi mencerminkan keadaan sesungguhnya tanpa bias atau manipulasi.

Selain memberikan informasi tentang posisi keuangan, akuntansi keuangan juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas organisasi. Dengan adanya laporan yang dapat diakses oleh publik, perusahaan dituntut untuk bersikap transparan dan bertanggung jawab atas aktivitas ekonomi yang mereka lakukan. Hal ini penting terutama dalam konteks dunia usaha yang semakin kompleks dan menuntut keterbukaan informasi dari berbagai pihak. Akuntansi keuangan menjadi alat yang membantu menjaga kepercayaan masyarakat dan menjaga integritas sistem ekonomi secara luas.

Seiring perkembangan zaman dan kompleksitas transaksi ekonomi, akuntansi keuangan juga mengalami penyesuaian. Munculnya berbagai bentuk instrumen keuangan, perusahaan berbasis digital, serta transaksi lintas negara mendorong perlunya penyesuaian terhadap standar yang ada. Oleh karena itu, para praktisi dan penyusun standar akuntansi terus berupaya agar *financial accounting* tetap relevan dengan dinamika bisnis global. Adaptasi ini mencakup pengakuan terhadap aset tidak berwujud, pengukuran nilai wajar, serta pengungkapan risiko yang lebih luas dalam laporan keuangan.

Namun, penting juga untuk diingat bahwa laporan keuangan hanyalah salah satu sumber informasi dalam pengambilan keputusan. Meskipun akuntansi keuangan menyajikan data yang akurat dan berdasarkan standar, pengguna tetap perlu menelaah konteks bisnis, tren industri, dan faktor eksternal lainnya yang dapat memengaruhi interpretasi terhadap data yang disajikan. Oleh sebab

itu, pemahaman terhadap prinsip-prinsip dasar akuntansi keuangan sangat penting agar informasi yang diperoleh benar-benar dapat digunakan secara tepat dan bijak.

Dengan demikian, akuntansi keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai sistem informasi yang menyampaikan realitas keuangan organisasi kepada para pemangku kepentingan di luar perusahaan. Melalui penyusunan *general purpose financial statements* yang andal dan sesuai standar, akuntansi keuangan memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan iklim bisnis yang transparan, kredibel, dan sehat secara ekonomi.

2.2 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan bagian penting dalam sistem informasi organisasi yang bertujuan utama untuk mendukung proses pengambilan keputusan oleh pihak internal, khususnya manajemen. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang lebih berorientasi pada pelaporan kepada pihak eksternal seperti investor, kreditur, dan otoritas pajak, akuntansi manajemen bersifat internal dan fleksibel, tidak dibatasi oleh prinsip atau standar pelaporan tertentu.

Secara umum, akuntansi manajemen dapat diartikan sebagai proses identifikasi, pengukuran, analisis, interpretasi, dan penyajian informasi keuangan maupun nonkeuangan yang relevan untuk membantu manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, dan

mengevaluasi kegiatan organisasi. Informasi yang dihasilkan bersifat prediktif dan adaptif, yang berarti digunakan untuk merancang strategi masa depan dan menyesuaikan arah operasional sesuai dinamika lingkungan bisnis (*Horngren et al., 2014*).

Salah satu ciri khas dari akuntansi manajemen adalah orientasinya yang kuat terhadap masa depan. Informasi yang dihasilkan tidak semata-mata bersifat historis, tetapi juga mencakup estimasi, proyeksi, dan simulasi kondisi yang mungkin terjadi. Hal ini memungkinkan manajemen untuk melakukan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang secara lebih terstruktur dan berbasis data. Misalnya, dalam merancang anggaran tahunan, pihak manajemen akan memanfaatkan data dari akuntansi manajemen untuk memprediksi biaya produksi, kebutuhan tenaga kerja, dan potensi pendapatan.

Di samping itu, akuntansi manajemen memberikan dukungan dalam fungsi pengendalian organisasi. Melalui teknik seperti analisis varian, manajemen dapat membandingkan hasil aktual dengan rencana atau anggaran, lalu mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi. Dari sini, dapat dilakukan evaluasi atas efisiensi operasional dan efektivitas strategi yang diterapkan. Dengan demikian, informasi yang disajikan tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga fungsional dalam proses pengawasan (*Drury, 2015*).

Akuntansi manajemen juga memberikan kontribusi penting dalam proses pengambilan keputusan taktis, seperti penetapan harga jual produk, penentuan titik impas (*break-even point*), pemilihan

alternatif investasi, dan keputusan make or buy. Untuk itu, metode pengumpulan data dan penyajian informasi harus disesuaikan dengan kebutuhan manajemen yang dinamis dan sering kali memerlukan data dalam waktu yang cepat dan format yang ringkas.

Selain informasi keuangan, akuntansi manajemen juga mencakup data nonkeuangan yang relevan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses produksi, serta waktu siklus pengiriman produk. Integrasi antara informasi keuangan dan nonkeuangan ini memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang kinerja organisasi, yang sangat dibutuhkan dalam era persaingan bisnis yang kompleks dan serba cepat seperti saat ini (*Kaplan & Atkinson, 2012*).

Perlu dipahami bahwa karena sifatnya yang tidak wajib dipublikasikan kepada pihak luar, bentuk laporan dalam akuntansi manajemen sangat bervariasi dan tergantung pada kebutuhan spesifik organisasi. Fleksibilitas ini menjadi keunggulan utama karena memungkinkan manajemen menyesuaikan sistem pelaporan sesuai dengan struktur, budaya kerja, dan strategi perusahaan masing-masing.

Dalam praktiknya, akuntansi manajemen tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan fungsi lain seperti pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, akuntan manajemen dituntut tidak hanya memiliki pemahaman teknis tentang keuangan, tetapi juga wawasan yang luas tentang operasional organisasi secara keseluruhan. Keterampilan analitis dan kemampuan berpikir strategis menjadi kompetensi penting dalam mengelola informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu.

Dengan memahami pengertian dan peran akuntansi manajemen secara utuh, organisasi akan lebih siap dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal. Pengambilan keputusan yang berbasis informasi dari akuntansi manajemen membantu menciptakan efisiensi, meningkatkan daya saing, dan memperkuat ketahanan bisnis dalam jangka panjang.

2.3 Peran Akuntansi Keuangan

Dalam dunia bisnis dan organisasi, akuntansi memegang peranan penting sebagai sistem informasi yang menyajikan data keuangan secara terstruktur. Akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan. Secara umum, terdapat dua cabang utama yang memiliki tujuan dan fungsi berbeda, yakni akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.

Akuntansi keuangan bertujuan menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh pihak eksternal, seperti investor, kreditur, regulator, dan pemegang saham, untuk menilai posisi keuangan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Informasi ini disajikan dalam bentuk laporan keuangan yang mencakup neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan ekuitas. Laporan tersebut disusun berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum agar dapat dibandingkan antarperiode maupun antarentitas (Kieso et al., 2019).

Fungsi utama dari akuntansi keuangan adalah menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan. Dengan adanya informasi yang andal dan dapat diverifikasi, pihak luar memiliki dasar yang kuat untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya, menilai risiko investasi, serta mengevaluasi efisiensi dan keberlanjutan kegiatan usaha.

Sementara itu, akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan informasi internal perusahaan, khususnya bagi para manajer. Tujuan utamanya adalah membantu dalam proses perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan yang berkaitan dengan operasional dan strategi bisnis. Informasi yang dihasilkan bersifat lebih rinci dan sering kali disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap unit usaha.

Fungsi akuntansi manajemen mencakup penyusunan anggaran, analisis biaya, penilaian kinerja, serta proyeksi keuangan. Berbeda dari akuntansi keuangan yang bersifat historis dan harus mematuhi standar tertentu, akuntansi manajemen lebih fleksibel dan bersifat *forward-looking*, atau berorientasi ke masa depan. Informasi yang disediakan membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya, menilai efisiensi produksi, serta mengembangkan kebijakan harga dan strategi pemasaran (Horngren et al., 2014).

Dengan memahami perbedaan tujuan dan fungsi ini, organisasi dapat memanfaatkan kedua bentuk akuntansi secara sinergis. Akuntansi keuangan memastikan keterbukaan dan akuntabilitas terhadap pihak eksternal, sementara akuntansi

manajemen memperkuat pengelolaan internal yang adaptif dan berbasis data.

2.4 Perbedaan Utama

Akuntansi merupakan alat penting dalam mengelola dan menyampaikan informasi keuangan. Dalam praktiknya, akuntansi terbagi ke dalam dua cabang utama yang memiliki tujuan, karakteristik, dan sasaran pengguna yang berbeda, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Keduanya sama-sama berfungsi dalam pengambilan keputusan, namun ruang lingkup, penyajian data, dan orientasi penggunaannya tidaklah sama.

2.4.1 Tujuan Pelaporan

Akuntansi keuangan disusun untuk menggambarkan posisi keuangan, kinerja usaha, dan arus kas perusahaan dalam suatu periode tertentu. Tujuan utamanya adalah menyediakan informasi yang relevan dan dapat dipercaya bagi pihak luar organisasi, seperti pemegang saham, investor, kreditor, dan otoritas pajak. Oleh karena itu, laporan keuangan yang dihasilkan harus menggambarkan kondisi yang wajar dan mengikuti standar yang berlaku umum.

Di sisi lain, akuntansi manajemen berfokus pada kebutuhan informasi internal organisasi. Tujuannya adalah mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan. Informasi ini membantu manajemen dalam merancang kebijakan jangka pendek maupun jangka panjang yang sesuai dengan kondisi operasional.

2.4.2 Pengguna Informasi

Perbedaan mencolok lainnya terletak pada siapa yang menggunakan informasi tersebut. Informasi dari akuntansi keuangan ditujukan untuk pihak eksternal yang tidak terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan. Mereka memerlukan data yang objektif dan dapat dibandingkan untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan.

Sebaliknya, akuntansi manajemen digunakan oleh pihak internal, terutama manajer dan pimpinan unit kerja. Informasi ini bersifat khusus, disesuaikan dengan kebutuhan pengambilan keputusan pada berbagai tingkatan organisasi. Karena penggunaannya bersifat internal, maka format penyajiannya pun lebih fleksibel dan tidak terikat pada standar pelaporan yang formal.

2.4.3 Sifat Informasi

Akuntansi keuangan menekankan pada penyajian informasi historis. Artinya, laporan disusun berdasarkan transaksi dan kejadian yang telah terjadi. Penyajian informasi harus bersifat kuantitatif, objektif, dan terstandar. Oleh karena itu, laporan seperti neraca, laporan laba rugi, dan arus kas merupakan hasil akhir dari proses ini.

Sementara itu, akuntansi manajemen bisa mencakup informasi historis maupun proyeksi masa depan. Selain data keuangan, informasi kualitatif juga digunakan dalam analisis, seperti tingkat kepuasan pelanggan, efisiensi proses produksi, atau analisis risiko. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi manajemen bersifat lebih fleksibel dan berorientasi pada tindakan.

2.4.4 Jangka Waktu Pelaporan

Pelaporan dalam akuntansi keuangan dilakukan secara berkala, biasanya per kuartal atau tahunan. Periode pelaporan ini diatur oleh standar dan digunakan untuk tujuan pelaporan umum.

Sebaliknya, dalam akuntansi manajemen, pelaporan bisa dilakukan kapan pun dibutuhkan. Misalnya, laporan mingguan untuk menganalisis biaya produksi, laporan harian untuk pemantauan kas, atau laporan bulanan untuk evaluasi kinerja departemen. Frekuensi pelaporan disesuaikan dengan urgensi dan kebutuhan pengambilan keputusan.

2.4.5 Regulasi dan Standar

Akuntansi keuangan wajib mengikuti standar pelaporan tertentu, seperti PSAK di Indonesia atau IFRS secara internasional. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat dipahami secara universal dan dapat dibandingkan antarperusahaan.

Di sisi lain, akuntansi manajemen tidak tunduk pada standar pelaporan tertentu. Perusahaan bebas menentukan format dan isi laporan berdasarkan kebutuhan. Karena bersifat internal, fleksibilitas dan relevansi menjadi lebih penting daripada kepatuhan pada aturan baku.

Bab 3: Perencanaan Strategis dalam Perspektif Akuntansi

3.1 Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan proses menentukan tujuan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Proses ini melibatkan pengambilan keputusan tentang apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, kapan, siapa yang akan terlibat, dan sumber daya apa yang dibutuhkan. Perencanaan juga membantu mengurangi ketidakpastian dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya

Sedangkan untuk strategi merupakan upaya yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi yang baik karena adanya tindakan fungsional, bukan memberikan gambaran rinci tentang apa yang harus dilakukan pada setiap keadaan dan kontijensi. Strategi berisi sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan.

Perencanaan strategis merupakan proses menyeluruh yang dilakukan organisasi untuk menentukan arah dan sasaran jangka panjang dalam mewujudkan apa yang ingin dicapai. Proses ini tidak hanya sekedar merancang tujuan, tetapi juga menimbang secara mendalam berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pencapaian visi organisasi. Perencanaan strategis dirancang untuk membangun fondasi yang kuat agar organisasi dapat tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam praktiknya, perencanaan strategis mencakup identifikasi *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) atau yang dikenal sebagai analisis *SWOT*. Analisis ini menjadi langkah awal untuk memahami kondisi riil organisasi dan lingkungannya. Dengan mengetahui posisi organisasi saat ini, para pemimpin dapat merancang strategi yang lebih terarah dan realistis. Proses ini menuntut keterlibatan lintas divisi serta partisipasi aktif dalam menetapkan prioritas utama dan menentukan alokasi sumber daya secara optimal.

Dalam konteks akuntansi, perencanaan strategis memiliki kaitan erat dengan pengelolaan sumber daya keuangan. Organisasi memerlukan rencana keuangan jangka panjang yang selaras dengan tujuan strategis. Ini melibatkan penyusunan proyeksi anggaran, estimasi arus kas, serta identifikasi kebutuhan investasi dalam mendukung pertumbuhan. Dengan demikian, perencanaan strategis

tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga menjadi dasar pengambilan keputusan operasional yang efektif dan efisien.

3.1.1 Elemen Kunci dalam Perencanaan Strategis

Elemen kunci dalam perencanaan strategis mencakup visi, misi, analisis SWOT, tujuan dan sasaran, strategi, serta rencana tindakan. Elemen-elemen ini bekerja Bersama sama untuk membentuk kerangka kerja yang komprehensif dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan strategis. Pertama adalah **perumusan visi dan misi** organisasi. Visi menggambarkan arah jangka panjang yang ingin dicapai, sementara misi menjelaskan peran dan kontribusi organisasi bagi masyarakat atau pasar yang dilayaninya.

Kedua, **penetapan tujuan strategis** menjadi langkah krusial. Tujuan ini harus spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu—dikenal sebagai prinsip *SMART*. Tujuan yang jelas akan membantu tim dalam menetapkan indikator keberhasilan dan menyusun langkah-langkah operasional secara konkret.

Ketiga, **penyusunan strategi dan program kerja** yang didukung oleh analisis data dan informasi faktual. Organisasi perlu menentukan strategi utama yang akan dijalankan dalam jangka menengah dan panjang, serta merinci program-program kerja tahunan yang mendukung strategi tersebut.

Selanjutnya, **monitoring dan evaluasi** menjadi bagian penting dari proses ini. Strategi yang baik bukan hanya yang disusun di atas kertas, tetapi yang dieksekusi dan dievaluasi secara berkala.

Melalui pemantauan kinerja dan pelaporan secara sistematis, organisasi dapat menyesuaikan rencana jika terjadi perubahan dalam kondisi eksternal, seperti fluktuasi pasar, regulasi baru, atau kemajuan teknologi (Pranata & Devi, 2021).

3.1.2 Tantangan dalam Implementasi Strategi

Tantangan dalam implementasi strategi sangat beragam, Dimana mencakup kurangnya komitmen, miskomunikasi, masalah penyelarasan, kurangnya sumber daya, dan perubahan budaya organisasi. Memahami tantangan ini dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya adalah kunci keberhasilan implementasi

Meskipun penyusunan perencanaan strategis sudah dilakukan dengan seksama, tidak sedikit organisasi yang mengalami kesulitan dalam implementasinya. Salah satu tantangan terbesar adalah kurangnya komunikasi antara perumus strategi dan pelaksana di lapangan. Strategi yang tidak dikomunikasikan dengan baik akan sulit dipahami dan diterjemahkan ke dalam aktivitas harian.

Selain itu, fleksibilitas menjadi aspek penting dalam dunia yang penuh ketidakpastian. Strategi yang terlalu kaku justru dapat menghambat respons organisasi terhadap perubahan cepat di lingkungan eksternal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan *adaptive strategic planning*—perencanaan strategis yang memungkinkan penyesuaian secara berkala tanpa kehilangan arah utama.

Menurut Hakim dan Farhan (2022), organisasi yang mengadopsi perencanaan strategis dengan elemen fleksibilitas dan

berbasis data aktual cenderung memiliki ketahanan yang lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan gangguan teknologi.

Dengan memahami peran strategis dari perencanaan jangka panjang dan kaitannya dengan pengelolaan sumber daya, termasuk dalam bidang akuntansi, organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional sekaligus memperkuat posisi kompetitif di masa depan.

3.2 Peran Akuntansi dalam Perencanaan Strategis

Akuntansi memegang peranan sangat penting dalam perencanaan strategis perusahaan dengan menyediakan informasi keuangan yang akurat dan relevan untuk pengambilan keputusan. Peran akuntansi dalam membantu merumuskan tujuan, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengevaluasi kinerja perusahaan. Dengan kata lain, akuntansi memberikan dasar informasi yang kuat untuk menyusun dan menjalankan rencana strategis yang efektif.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perencanaan strategis menjadi elemen penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan jangka panjang. Di balik strategi yang solid dan terarah, terdapat satu elemen pendukung utama yang sering kali tidak terlihat secara langsung namun berperan krusial, yaitu akuntansi. Akuntansi tidak hanya berkaitan dengan pencatatan transaksi keuangan, tetapi juga berkontribusi

besar dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun dan menilai strategi organisasi secara menyeluruh.

Peran akuntansi dalam perencanaan strategis terlihat dari kemampuannya menyediakan data historis dan proyeksi masa depan yang membantu manajemen memahami posisi keuangan dan operasional perusahaan. Laporan keuangan historis, seperti laporan laba rugi dan neraca, memberikan gambaran tentang kinerja masa lalu, tren pendapatan, serta struktur biaya. Informasi ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan atau kegagalan operasional, tetapi juga menjadi titik awal untuk melakukan evaluasi terhadap arah strategis yang akan diambil. Dengan membaca data historis secara cermat, manajemen dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan potensi yang dapat dikembangkan.

Selain data historis, akuntansi juga menyajikan proyeksi dalam bentuk anggaran. Penyusunan anggaran bukan sekadar alokasi dana, tetapi merupakan instrumen penting dalam mengarahkan sumber daya ke area strategis yang diprioritaskan. Anggaran membantu menghubungkan sasaran jangka panjang dengan tindakan operasional yang konkret. Lebih jauh lagi, perbandingan antara anggaran dan realisasi keuangan dapat digunakan untuk mengukur efektivitas strategi yang telah dijalankan. Dalam hal ini, akuntansi memainkan peran sebagai sistem peringatan dini ketika terjadi deviasi dari rencana yang telah disusun (Roslender & Hart, 2020).

Tak kalah penting adalah kontribusi akuntansi dalam analisis biaya. Dengan pendekatan seperti *activity-based costing*,

manajemen dapat memahami biaya secara lebih mendalam dan menetapkan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan margin keuntungan. Informasi biaya ini juga membantu organisasi dalam memilih strategi efisiensi atau diferensiasi sesuai dengan kekuatan internal yang dimiliki. Misalnya, organisasi yang memahami bahwa sebagian besar biaya produksinya diserap oleh aktivitas non-produktif dapat mengalihkan fokus pada inovasi proses atau optimalisasi rantai pasok.

Akuntansi juga menyediakan analisis profitabilitas sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan mengetahui produk, layanan, atau segmen pasar mana yang paling menguntungkan, organisasi dapat memfokuskan sumber daya pada lini yang memberikan *return* tertinggi. Sebaliknya, jika terdapat unit yang secara konsisten merugi, maka diperlukan peninjauan ulang terhadap keberlanjutannya. Hal ini tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada positioning dan arah jangka panjang organisasi di pasar.

Pada level yang lebih tinggi, praktik akuntansi manajerial yang modern kini juga menyentuh aspek non-keuangan. Indikator seperti kepuasan pelanggan, retensi karyawan, dan kualitas layanan menjadi bagian dari pengukuran kinerja strategis yang lebih menyeluruh. Informasi ini menjadi bagian penting dalam sistem *balanced scorecard*, yang mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan organisasi mencapai visinya secara berimbang (Kaplan & Norton, 2021).

Dengan kata lain, akuntansi berfungsi sebagai sistem informasi yang menghubungkan elemen taktis dan strategis dalam organisasi. Keputusan strategis yang didasarkan pada data akuntansi yang akurat dan relevan akan meningkatkan probabilitas keberhasilan karena mempertimbangkan dimensi realitas bisnis yang faktual. Oleh karena itu, dalam konteks perencanaan jangka panjang, akuntansi bukan hanya alat pencatatan, tetapi juga mitra strategis yang sangat bernilai bagi manajemen.

3.3 Alat dan Teknik Akuntansi dalam Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis menuntut organisasi untuk memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal. Dalam konteks ini, akuntansi tidak hanya berfungsi sebagai pencatat transaksi, tetapi juga sebagai penyedia alat analisis yang membantu pengambil keputusan menetapkan arah jangka panjang secara rasional dan terukur. Sejumlah teknik dan alat telah berkembang untuk mendukung proses ini, dengan tujuan agar perencanaan dapat dilandasi data yang akurat, logis, dan dapat dipertanggungjawabkan.

3.3.1 SWOT Analysis dan Analisis Lingkungan Bisnis

Salah satu teknik yang digunakan dalam tahap awal perencanaan strategis adalah *SWOT analysis*—singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Teknik ini membantu organisasi mengenali kekuatan dan kelemahan

internalnya serta memahami peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Dalam praktiknya, data keuangan menjadi bagian penting dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan. Misalnya, margin keuntungan yang stabil dapat menjadi kekuatan, sementara beban operasional tinggi bisa dikategorikan sebagai kelemahan. Dengan menggabungkan informasi ini dengan analisis pasar, regulasi, dan tren industri, organisasi mampu merumuskan strategi yang lebih responsif terhadap dinamika yang terjadi (Rahman & Khalid, 2022).

3.3.2 Penganggaran Strategis dan *Rolling Forecast*

Penganggaran strategis dan *rolling forecast* adalah dua konsep penting dalam manajemen keuangan yang saling berkaitan. Dimana penganggaran strategis berfokus pada penetapan tujuan jangka panjang dan alokasi sumber daya untuk mencapainya, sementara *rolling forecast* adalah alat yang digunakan untuk memperbarui proyeksi keuangan secara berkelanjutan, dan memungkinkan penyesuaian strategi seiring berjalannya waktu.

Penganggaran strategis merupakan proses perencanaan anggaran jangka panjang yang diselaraskan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Berbeda dengan penganggaran konvensional yang cenderung statis, penganggaran strategis bersifat dinamis dan sering dipadukan dengan *rolling forecast*, yaitu pembaruan proyeksi keuangan secara berkala berdasarkan perubahan kondisi aktual.

Teknik ini memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Melalui *rolling forecast*, proyeksi pendapatan dan beban dapat disesuaikan secara

triwulan atau semesteran, sehingga pengambilan keputusan tidak didasarkan pada asumsi lama yang mungkin sudah tidak relevan lagi (Nguyen & Wang, 2021).

3.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Strategis

Balanced Scorecard adalah alat manajemen strategis yang membantu organisasi mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang keberhasilan strategi, tidak hanya berdasarkan angka keuntungan semata.

Dalam implementasinya, akuntansi memainkan peran penting dalam pengumpulan data keuangan dan operasional yang mendukung setiap perspektif. Misalnya, untuk perspektif proses internal, laporan efisiensi biaya dan waktu produksi dapat digunakan sebagai indikator kinerja. Dengan alat ini, organisasi mampu menilai keselarasan antara kegiatan harian dengan tujuan strategis jangka panjang (Kaplan & Norton, 2020).

3.3.4 Analisis Varian Biaya dan *Break-even Analysis*

Dalam tahap evaluasi dan pengambilan keputusan, dua teknik yang sering digunakan adalah analisis varian biaya dan *break-even analysis*. Analisis varian bertujuan membandingkan anggaran dengan realisasi untuk mengidentifikasi penyimpangan yang signifikan. Hasil analisis ini dapat menunjukkan area yang memerlukan perhatian khusus, baik karena efisiensi yang rendah maupun karena peningkatan biaya yang tidak terduga.

Sementara itu, *break-even analysis* digunakan untuk menentukan pada titik mana pendapatan akan menutup seluruh biaya tetap dan variabel. Dengan mengetahui titik impas ini, manajemen dapat memutuskan apakah suatu proyek atau produk layak dilanjutkan atau perlu disesuaikan. Kedua teknik ini mendukung proses perencanaan strategis dengan memberikan dasar kuantitatif dalam penilaian risiko dan potensi keuntungan (Lopez & Chan, 2023).

3.3.5 Akuntansi sebagai Pilar Keberlanjutan Strategis

Dengan memanfaatkan alat dan teknik tersebut, akuntansi bertransformasi menjadi mitra strategis dalam organisasi. Tidak hanya mendukung efisiensi operasional, namun juga memperkuat kapabilitas organisasi dalam membaca tren, merespons perubahan, dan memastikan bahwa strategi yang disusun memiliki dasar yang rasional dan terukur. Oleh karena itu, pemahaman terhadap teknik ini menjadi kebutuhan esensial bagi para pengambil keputusan di setiap tingkat organisasi.

3.4 Integrasi Strategi dan Sistem Informasi Akuntansi

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan suatu organisasi untuk merumuskan serta menjalankan strategi secara efektif sangat bergantung pada ketersediaan informasi yang cepat, akurat, dan relevan. Di sinilah peran *sistem informasi akuntansi* (SIA) menjadi sangat krusial. SIA

bukan lagi hanya berfungsi sebagai alat pencatatan transaksi keuangan, melainkan telah berevolusi menjadi instrumen strategis dalam pengambilan keputusan yang bersifat jangka panjang.

3.4.1 Dukungan terhadap Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memerlukan landasan informasi yang kuat agar dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang rasional dan berkelanjutan. SIA memungkinkan organisasi untuk memperoleh data keuangan dan operasional secara *real-time*, yang kemudian dapat diolah menjadi informasi yang mendalam dan berguna. Melalui data tersebut, manajemen dapat menganalisis tren kinerja, mengevaluasi efektivitas strategi sebelumnya, serta memprediksi kondisi masa depan dengan lebih baik.

Keunggulan utama dari SIA terletak pada kemampuannya dalam menyajikan informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan manajerial. Misalnya, saat merumuskan strategi ekspansi pasar, SIA dapat memberikan gambaran proyeksi pendapatan, beban, dan margin dari berbagai unit bisnis. Hal ini memberi dasar logis dalam menentukan prioritas investasi dan alokasi sumber daya.

Menurut *Romney dan Steinbart* (2020), sistem yang terintegrasi secara menyeluruh memungkinkan organisasi untuk menjembatani informasi keuangan dan non-keuangan, sehingga keputusan strategis tidak lagi didasarkan pada asumsi, melainkan pada data yang terverifikasi.

3.4.2 Pemantauan Biaya dan Efisiensi Operasional

Pengendalian biaya merupakan salah satu aspek vital dalam menjaga keberlanjutan strategi. SIA berfungsi sebagai alat untuk

memantau biaya produksi, distribusi, dan biaya operasional lainnya secara detail. Melalui pelaporan yang komprehensif, manajemen dapat mengidentifikasi area pemborosan, membandingkan anggaran dengan realisasi, serta mengambil langkah korektif dengan cepat.

Dengan adanya sistem otomatisasi, proses pelaporan menjadi lebih cepat dan mengurangi risiko kesalahan manusia. Informasi biaya yang tepat waktu juga membantu manajemen untuk menetapkan harga jual yang kompetitif dan margin keuntungan yang sehat.

Dalam konteks ini, *Soudani* (2021) menegaskan bahwa organisasi yang mengoptimalkan SIA dalam pengawasan biaya cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi yang masih mengandalkan proses manual.

3.4.3 Evaluasi Kinerja dan Pelaporan Strategis

SIA berperan penting dalam menyediakan laporan yang menjadi dasar evaluasi kinerja unit kerja. Melalui pengukuran kinerja berbasis data, seperti *variance analysis*, rasio keuangan, dan indikator produktivitas, organisasi dapat menilai kontribusi masing-masing unit terhadap pencapaian tujuan strategis.

Pelaporan yang dihasilkan oleh SIA bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pemangku kepentingan, mulai dari manajer tingkat operasional hingga pimpinan tertinggi. Bahkan dalam beberapa sistem terkini, pelaporan strategis dapat disajikan dalam bentuk *dashboard interaktif* yang memvisualisasikan indikator kunci secara *real-time*.

Dengan demikian, SIA tidak hanya mendukung proses pelaporan formal, tetapi juga menjadi alat navigasi dalam menjalankan strategi organisasi secara adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

3.4.4 Tantangan Integrasi yang Perlu Diantisipasi

Meskipun memiliki banyak manfaat, integrasi SIA ke dalam perencanaan strategis memerlukan perhatian pada beberapa tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan antara pengguna sistem dan kemampuan teknologi yang tersedia. Tidak semua pengguna memiliki literasi digital yang cukup untuk memaksimalkan potensi sistem.

Selain itu, pemutakhiran sistem secara berkala perlu dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Kegagalan dalam melakukan pembaruan dapat membuat informasi yang dihasilkan menjadi usang atau tidak relevan dalam pengambilan keputusan strategis.

Bab 4: Teknik Pengumpulan dan Klasifikasi Biaya

4.1 Pengertian Biaya dalam Akuntansi Manajemen

Biaya, dalam pengertian umum, merupakan pengorbanan atas sumber daya yang dinyatakan dalam satuan moneter dan digunakan untuk memperoleh manfaat tertentu. Dalam konteks akuntansi manajemen, biaya bukan sekadar angka yang tercatat dalam laporan keuangan, tetapi memiliki arti yang lebih luas dan strategis. Biaya mencerminkan alokasi sumber daya dalam suatu organisasi untuk mendukung berbagai aktivitas, mulai dari produksi barang hingga penyediaan layanan. Pemahaman yang akurat mengenai biaya memungkinkan pengelola untuk membuat keputusan yang tepat dan berorientasi pada efisiensi serta efektivitas.

Dalam praktiknya, biaya dapat bersifat aktual maupun estimasi. Biaya aktual adalah biaya yang benar-benar dikeluarkan, sementara biaya estimasi merujuk pada pengorbanan yang diperkirakan akan terjadi dalam proses mencapai suatu tujuan. Misalnya, dalam merancang anggaran tahunan, manajemen akan menetapkan estimasi biaya berdasarkan data historis dan proyeksi aktivitas mendatang. Biaya juga dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi, perilaku, dan keterkaitannya dengan proses produksi.

Pemahaman klasifikasi ini penting karena akan memengaruhi cara organisasi mengalokasikan sumber daya dan menetapkan strategi.

4.1.1 Klasifikasi Biaya

Salah satu cara utama untuk memahami biaya adalah melalui klasifikasinya. Dalam akuntansi manajemen, biaya dikategorikan menjadi beberapa jenis. Berdasarkan fungsinya, biaya dapat dibedakan menjadi biaya produksi dan biaya non-produksi. Biaya produksi mencakup semua biaya yang terjadi dalam proses pembuatan produk, seperti bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non-produksi meliputi biaya pemasaran, administrasi, dan lainnya yang tidak langsung terkait dengan proses produksi.

Berdasarkan perilakunya terhadap perubahan volume aktivitas, biaya dapat diklasifikasikan sebagai biaya tetap (*fixed cost*), biaya variabel (*variable cost*), dan biaya semi-variabel. Biaya tetap tidak berubah meskipun volume produksi meningkat atau menurun dalam kisaran tertentu, contohnya sewa gedung. Sebaliknya, biaya variabel berubah secara proporsional dengan volume aktivitas, misalnya bahan baku. Sementara itu, biaya semi-variabel memiliki elemen tetap dan variabel sekaligus, seperti biaya listrik yang memiliki komponen tetap dan tambahan tergantung penggunaan.

Klasifikasi biaya juga dapat dilihat dari sisi keterkaitannya dengan objek biaya tertentu. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat diidentifikasi secara jelas dengan suatu produk, departemen, atau proyek. Sebaliknya, biaya tidak langsung (*indirect*

cost) tidak dapat ditelusuri secara langsung ke objek biaya dan memerlukan proses alokasi, seperti biaya manajemen atau pemeliharaan fasilitas.

4.1.2 Peran Biaya dalam Pengambilan Keputusan

Dalam praktik manajerial, informasi mengenai biaya menjadi alat penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang rasional. Sebagai contoh, ketika organisasi harus memilih antara memproduksi sendiri atau membeli dari pihak ketiga (*make or buy decision*), data biaya akan menjadi dasar untuk menilai alternatif mana yang lebih menguntungkan secara ekonomi. Keputusan semacam ini tidak hanya mempertimbangkan biaya eksplisit, tetapi juga memperhitungkan biaya implisit dan konsekuensi jangka panjang.

Informasi biaya juga berperan dalam perencanaan anggaran dan penetapan harga produk. Dalam menetapkan harga jual, perusahaan harus mempertimbangkan seluruh biaya yang terkait dengan produksi dan distribusi, agar tidak hanya menutup pengeluaran tetapi juga memberikan margin keuntungan yang sehat. Selain itu, biaya menjadi indikator penting dalam proses pengendalian, di mana manajemen dapat membandingkan biaya aktual dengan anggaran untuk menilai efisiensi operasional dan mendeteksi penyimpangan.

Menurut Horngren et al. (2021), sistem informasi biaya yang andal akan membantu organisasi untuk memahami struktur biaya secara lebih baik dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat

dan tepat. Hal ini sangat penting di tengah persaingan global yang semakin kompetitif dan dinamis.

4.1.3 Dinamika Biaya dalam Lingkungan Bisnis Modern

Lingkungan bisnis yang terus berkembang menuntut organisasi untuk memahami biaya dalam kerangka yang lebih luas. Digitalisasi, otomatisasi, dan pergeseran perilaku konsumen memengaruhi struktur biaya secara signifikan. Biaya-biaya baru seperti investasi dalam teknologi informasi, pelatihan digital, serta biaya adaptasi terhadap kebijakan keberlanjutan menjadi bagian dari pertimbangan manajerial.

Selain itu, prinsip *value for money* menjadi semakin relevan. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menekan biaya, tetapi juga harus memastikan bahwa setiap pengeluaran menghasilkan nilai tambah yang signifikan. Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh terhadap konsep biaya menjadi sangat penting agar pengelolaan sumber daya dapat dilakukan secara strategis dan berorientasi pada pencapaian kinerja jangka panjang.

4.2 Teknik Pengumpulan Biaya

Dalam kegiatan operasional sebuah perusahaan, pemahaman yang akurat mengenai besaran biaya yang dikeluarkan memegang peranan penting dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, proses pengumpulan biaya tidak dapat dipisahkan dari aktivitas perencanaan dan pengendalian yang dilakukan secara menyeluruh. Pengumpulan biaya mencakup kegiatan pencatatan dan

pengelompokan pengeluaran secara sistematis agar perusahaan dapat menilai efisiensi, menentukan harga jual, serta mengendalikan pengeluaran dalam jangka panjang.

Berbagai teknik telah digunakan untuk memastikan bahwa biaya yang timbul dari proses produksi atau layanan dapat diidentifikasi dengan tepat. Tiap teknik memiliki karakteristik yang berbeda dan umumnya disesuaikan dengan sifat produk, jenis industri, serta tujuan pelaporan internal. Di bawah ini dijelaskan empat teknik yang paling umum digunakan dalam dunia usaha.

4.2.1 Sistem Biaya Pesanan

Sistem biaya pesanan atau *job order costing* merupakan teknik yang digunakan ketika produksi dilakukan berdasarkan permintaan atau spesifikasi tertentu dari pelanggan. Sistem ini sangat cocok diterapkan pada perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk unik, proyek konstruksi, atau industri kreatif seperti percetakan dan kerajinan tangan. Dalam sistem ini, biaya dikumpulkan dan dicatat secara terpisah untuk setiap pesanan atau proyek.

Setiap elemen biaya, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan biaya lainnya, ditelusuri langsung ke unit atau pesanan tertentu. Keunggulan teknik ini terletak pada kemampuannya dalam memberikan informasi rinci untuk setiap proyek, sehingga perusahaan dapat menilai profitabilitas masing-masing pesanan secara terpisah. Hal ini memberikan fleksibilitas dan ketepatan dalam penetapan harga serta pengendalian pengeluaran.

4.2.2 Sistem Biaya Proses

Berbeda dari sistem pesanan, *sistem biaya proses* atau *process costing* digunakan oleh perusahaan yang memproduksi barang secara massal dan kontinu, seperti industri makanan, minuman, kimia, atau tekstil. Dalam sistem ini, biaya dikumpulkan berdasarkan departemen atau tahap proses produksi, bukan berdasarkan pesanan individu.

Karena produk yang dihasilkan bersifat homogen, maka biaya dibagi rata ke seluruh unit yang dihasilkan pada periode tertentu. Teknik ini sangat efisien dalam pelacakan biaya pada skala besar dan mempermudah penghitungan biaya per unit. Dengan cara ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran biaya produksi secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu dan melakukan evaluasi terhadap efisiensi lini produksi (Guan et al., 2020).

4.2.3 Sistem Biaya Standar

Sistem biaya standar atau *standard costing* adalah teknik yang membandingkan antara biaya yang sebenarnya dikeluarkan dengan biaya yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai acuan. Biaya standar biasanya ditentukan berdasarkan estimasi terbaik dari bahan, tenaga kerja, dan overhead yang dibutuhkan dalam proses produksi.

Perbedaan antara biaya aktual dan biaya standar disebut selisih, dan selisih ini dianalisis untuk memahami penyebabnya. Dengan sistem ini, perusahaan dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, baik dari segi efisiensi operasional maupun pengendalian pengeluaran. Selain itu, sistem ini juga

mempercepat proses pelaporan karena tidak perlu mencatat semua biaya secara rinci dalam setiap transaksi.

4.2.4 Sistem Biaya Langsung

Sistem biaya langsung atau *direct costing* hanya memperhitungkan biaya variabel dalam proses produksi. Biaya tetap tidak langsung dibebankan ke produk, melainkan dianggap sebagai pengeluaran periode. Teknik ini menitikberatkan pada analisis kontribusi margin, yaitu selisih antara pendapatan penjualan dan biaya variabel.

Teknik ini sering digunakan dalam pengambilan keputusan jangka pendek, seperti menentukan harga khusus atau menilai profitabilitas produk tertentu. Dengan hanya fokus pada biaya yang benar-benar berubah seiring volume produksi, sistem ini memberikan pandangan yang lebih jelas terhadap dampak perubahan kapasitas produksi terhadap profitabilitas (Kaplan & Atkinson, 2021).

4.2.5 Memilih Teknik yang Tepat

Pemilihan teknik pengumpulan biaya tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Setiap jenis bisnis memiliki karakteristik dan kebutuhan informasi yang berbeda. Dalam praktiknya, beberapa perusahaan bahkan menggabungkan dua teknik atau lebih untuk memperoleh hasil yang lebih akurat dan relevan. Kejelian dalam memilih teknik yang sesuai akan menentukan sejauh mana perusahaan mampu mengendalikan biaya, menetapkan harga yang bersaing, dan meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan.

4.3 Klasifikasi Biaya

Memahami klasifikasi biaya secara tepat merupakan hal yang fundamental dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Biaya tidak hanya dilihat sebagai angka semata, tetapi sebagai informasi strategis yang memiliki berbagai dimensi. Oleh karena itu, pengelompokan biaya perlu dilakukan berdasarkan karakteristik dan tujuannya masing-masing.

4.3.1 Berdasarkan Fungsi

Klasifikasi biaya menurut fungsi mengacu pada bagaimana biaya digunakan dalam proses bisnis. Biasanya terbagi dalam tiga kategori utama: biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi serta umum.

Biaya produksi mencakup seluruh pengeluaran yang langsung berhubungan dengan proses pembuatan barang atau jasa. Ini meliputi bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik. Sementara itu, **biaya pemasaran** berkaitan dengan aktivitas distribusi dan promosi produk ke konsumen, termasuk biaya iklan, biaya pengiriman, hingga komisi penjualan.

Adapun **biaya administrasi dan umum** meliputi biaya yang bersifat operasional umum dan tidak berkaitan langsung dengan produksi, seperti gaji staf manajemen, biaya listrik kantor pusat, dan layanan administrasi lainnya.

4.3.2 Berdasarkan Perilaku terhadap Perubahan Aktivitas

Pengelompokan ini menitikberatkan pada bagaimana suatu biaya berubah terhadap perubahan volume aktivitas. Terdapat tiga

jenis utama dalam klasifikasi ini: **biaya tetap**, **biaya variabel**, dan **biaya semi-variabel**.

Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang tidak berubah seiring dengan naik-turunnya volume produksi dalam jangka waktu tertentu, misalnya sewa gedung atau gaji manajer produksi. Di sisi lain, **biaya variabel (*variable cost*)** berubah secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan, seperti biaya bahan baku dan upah lembur.

Biaya semi-variabel merupakan kombinasi dari biaya tetap dan variabel, di mana sebagian biayanya tetap namun sebagian lainnya berubah tergantung pada aktivitas. Contohnya adalah tagihan listrik pabrik, yang memiliki komponen tetap dan variabel tergantung pemakaian mesin.

Pemahaman terhadap perilaku biaya ini sangat penting dalam proses perencanaan anggaran dan evaluasi kinerja. Seperti dijelaskan oleh Chen et al. (2020), klasifikasi berdasarkan perilaku membantu manajemen dalam mengestimasi titik impas dan merancang strategi efisiensi biaya.

4.3.3 Berdasarkan Objek Pengeluaran

Dalam klasifikasi ini, biaya dikelompokkan sesuai dengan objek spesifik yang dikeluarkan oleh perusahaan. Umumnya terdiri dari **biaya bahan baku**, **biaya tenaga kerja langsung**, dan **biaya overhead pabrik**.

Biaya bahan baku merupakan biaya utama untuk memperoleh material yang dibutuhkan dalam proses produksi. Sementara itu, **biaya tenaga kerja langsung** berkaitan dengan

pengeluaran atas tenaga kerja yang terlibat langsung dalam pembuatan produk.

Biaya overhead pabrik mencakup seluruh biaya produksi selain bahan baku dan tenaga kerja langsung, seperti biaya perawatan mesin, depresiasi aset, serta biaya listrik untuk operasional produksi.

4.3.4 Berdasarkan Hubungannya dengan Pengambilan Keputusan

Tidak semua biaya perlu diperhitungkan dalam setiap keputusan bisnis. Oleh karena itu, klasifikasi berdasarkan relevansinya terhadap pengambilan keputusan menjadi sangat penting.

Biaya relevan adalah biaya yang akan terpengaruh oleh keputusan tertentu dan karenanya harus dipertimbangkan. Sebaliknya, **biaya tidak relevan** adalah biaya yang tidak berubah meskipun suatu alternatif keputusan diambil.

Ada pula yang disebut **biaya tenggelam (*sunk cost*)**, yaitu biaya yang telah dikeluarkan di masa lalu dan tidak dapat dipulihkan, sehingga seharusnya tidak mempengaruhi keputusan saat ini. Menghindari bias terhadap *sunk cost* penting agar keputusan tidak dipengaruhi oleh beban emosional atau ilusi kerugian masa lalu (Lee & Carter, 2021).

4.4 Pentingnya Pengelompokan dan Klasifikasi Biaya

Dalam kegiatan operasional suatu organisasi, pengelompokan dan klasifikasi biaya memegang peran yang sangat vital. Praktik ini bukan semata-mata sebagai sarana pencatatan administratif, melainkan sebagai dasar pengambilan keputusan yang menyeluruh dan berorientasi masa depan. Kemampuan untuk memahami struktur biaya dengan jelas memungkinkan manajemen menjalankan fungsi-fungsi utama secara lebih terarah, akurat, dan terukur.

4.4.1 Menentukan Harga Pokok Produk atau Jasa

Salah satu alasan utama pentingnya pengelompokan biaya adalah untuk mengetahui harga pokok produk atau jasa secara tepat. Tanpa pemahaman menyeluruh mengenai unsur biaya tetap dan biaya variabel yang terlibat dalam proses produksi, maka perhitungan harga pokok menjadi rentan terhadap kesalahan. Akibatnya, penetapan harga jual bisa meleset dari nilai optimal, baik terlalu rendah hingga merugikan perusahaan, atau terlalu tinggi hingga kehilangan daya saing di pasar. Menurut *Chen & Kumar* (2021), penentuan harga pokok yang akurat membantu menghindari *overpricing* maupun *undercosting* yang sering kali tidak disadari dalam aktivitas usaha kecil dan menengah.

4.4.2 Analisis Profitabilitas yang Lebih Tajam

Pengelompokan biaya juga mempermudah analisis profitabilitas, yaitu kemampuan produk, layanan, atau segmen bisnis

tertentu dalam menghasilkan keuntungan. Dengan mengelompokkan biaya secara sistematis — misalnya ke dalam kategori langsung dan tidak langsung, tetap dan variabel — manajemen dapat mengidentifikasi unit bisnis mana yang paling produktif dan mana yang perlu dievaluasi. Hal ini penting terutama ketika perusahaan mengelola berbagai jenis produk atau layanan, karena masing-masing memiliki karakteristik dan beban biaya yang berbeda.

4.4.3 Penyusunan Anggaran Secara Efektif

Proses penyusunan anggaran sangat bergantung pada data biaya yang terklasifikasi dengan baik. Ketika organisasi memiliki struktur biaya yang jelas dan terdokumentasi secara sistematis, maka anggaran yang disusun menjadi lebih realistis dan relevan dengan kondisi operasional. Hal ini memungkinkan estimasi kebutuhan sumber daya dilakukan secara akurat, termasuk dalam mengalokasikan dana untuk kebutuhan mendesak atau pengembangan jangka panjang. *Lambert & Jensen* (2020) menekankan bahwa sistem klasifikasi biaya yang andal berkontribusi langsung terhadap efektivitas perencanaan keuangan tahunan.

4.4.4 Pengendalian Biaya Operasional

Pengelompokan biaya juga mendukung fungsi pengendalian, karena memungkinkan manajemen membandingkan antara biaya aktual dan biaya yang telah direncanakan. Perbandingan ini memberikan gambaran apakah terjadi pemborosan, inefisiensi, atau justru efisiensi dalam operasional. Dengan memahami pos mana

yang mengalami deviasi, tindakan korektif bisa segera diambil. Misalnya, bila biaya bahan baku melonjak tinggi dibandingkan anggaran, manajemen dapat segera mengevaluasi pemasok, proses pembelian, atau bahkan mengkaji ulang desain produk.

4.4.5 Dasar Pengambilan Keputusan Strategis

Terakhir, struktur biaya yang jelas menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan strategis. Keputusan seperti diversifikasi produk, ekspansi pasar, atau bahkan pengurangan lini bisnis sangat bergantung pada pemahaman menyeluruh terhadap kontribusi biaya dan margin keuntungan dari tiap aktivitas usaha. Kejelasan ini meminimalkan keputusan yang didasarkan pada intuisi semata. *O'Reilly & Tan* (2023) menyatakan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan data biaya dalam proses perumusan strategi jangka panjang lebih mampu bertahan di tengah tekanan ekonomi global.

Dengan demikian, pengelompokan dan klasifikasi biaya bukanlah aktivitas teknis semata, melainkan bagian dari kerangka manajerial yang mendukung efisiensi, akurasi, serta ketajaman dalam pengelolaan sumber daya organisasi.

Bab 5: Manajemen Biaya dan Pengendalian Varians

5.1 Pengertian Manajemen Biaya

Manajemen biaya adalah proses perencanaan, pengendalian, dan pemantauan penggunaan sumber daya finansial dalam suatu organisasi atau proyek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Konsep ini tidak hanya berfokus pada penghematan pengeluaran, tetapi juga pada pengalokasian dana secara tepat agar hasil yang diperoleh memberikan nilai maksimal. Manajemen biaya menjadi salah satu elemen penting dalam keberhasilan suatu kegiatan, baik di sektor bisnis, pemerintahan, maupun lembaga nirlaba (Khaddafi et al., 2024).

Secara umum, manajemen biaya mencakup serangkaian aktivitas mulai dari estimasi anggaran, perencanaan alokasi dana, pelaksanaan pengeluaran sesuai rencana, hingga evaluasi realisasi biaya. Proses ini membantu memastikan bahwa dana yang tersedia digunakan untuk hal-hal yang benar-benar diperlukan dan memberikan manfaat sesuai prioritas yang telah ditentukan. Dengan demikian, manajemen biaya berperan sebagai alat pengendali agar penggunaan sumber daya finansial tetap sejalan dengan strategi dan sasaran organisasi.

Salah satu tujuan utama manajemen biaya adalah menciptakan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas. Hal ini dicapai melalui perencanaan yang matang, pemilihan sumber daya yang tepat, serta pengawasan yang berkesinambungan. Misalnya, dalam sebuah proyek konstruksi, perencanaan biaya yang baik mencakup perhitungan material, tenaga kerja, dan peralatan secara rinci, sehingga potensi pemborosan dapat diminimalkan. Dalam konteks perusahaan, manajemen biaya membantu mengidentifikasi area yang dapat dihemat tanpa mengurangi nilai produk atau layanan yang ditawarkan.

Proses manajemen biaya biasanya terdiri dari beberapa tahap dan Siklus ini bersifat berulang, karena evaluasi pada satu periode akan menjadi dasar perbaikan pada periode berikutnya. Lihatlah gambar di bawah ini:



Proses Manajemen Biaya

1. Pertama adalah perencanaan anggaran, di mana estimasi kebutuhan dana dilakukan berdasarkan tujuan dan cakupan kegiatan.
2. Kedua adalah pelaksanaan, di mana dana dialokasikan dan digunakan sesuai rencana.
3. Ketiga adalah pemantauan dan evaluasi, yang dilakukan untuk membandingkan antara biaya.
4. aktual dan rencana,
5. Keempat, mengidentifikasi penyimpangan yang perlu diperbaiki.

Dalam penerapannya, manajemen biaya memerlukan data yang akurat dan sistem pelaporan yang transparan. Informasi keuangan yang jelas memudahkan proses pengambilan keputusan dan memungkinkan tindakan korektif dilakukan secara cepat jika terjadi penyimpangan. Perkembangan teknologi saat ini mendukung proses ini melalui penggunaan perangkat lunak akuntansi, *enterprise resource planning* (ERP), dan *data analytics* yang mempermudah pemantauan biaya secara real-time.

Manajemen biaya juga berkaitan erat dengan pengelolaan risiko. Setiap kegiatan memiliki potensi risiko yang dapat memengaruhi pengeluaran, seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan regulasi, atau keterlambatan pekerjaan. Dengan mengintegrasikan analisis risiko ke dalam perencanaan biaya, organisasi dapat menyiapkan strategi mitigasi, misalnya dengan menyediakan dana cadangan atau mencari pemasok alternatif.

Selain itu, manajemen biaya memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Perusahaan yang mampu mengelola biaya secara efisien dapat menawarkan harga produk atau layanan yang lebih kompetitif, meningkatkan margin keuntungan, dan memperkuat posisi di pasar. Dalam sektor publik, manajemen biaya yang baik memastikan bahwa anggaran negara digunakan secara optimal untuk kepentingan masyarakat.

Namun, penerapan manajemen biaya tidak lepas dari tantangan. Salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan, terutama jika langkah penghematan dianggap mengganggu kenyamanan atau kebiasaan kerja. Tantangan lain adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam perencanaan dan pengendalian biaya. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dari pimpinan organisasi dan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi tim yang terlibat.

Dengan demikian, pengertian manajemen biaya mencakup seluruh proses yang bertujuan memastikan penggunaan dana dilakukan secara tepat, efisien, dan selaras dengan tujuan organisasi atau proyek. Manajemen biaya tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai strategi untuk menciptakan nilai tambah dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam lingkungan yang penuh dinamika dan persaingan, kemampuan mengelola biaya secara efektif menjadi salah satu kunci utama untuk mencapai keberhasilan dan mempertahankan posisi yang kuat.

5.2 Konsep Pengendalian Varians

Pengendalian varians adalah konsep yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan rencana atau anggaran yang telah ditetapkan, dengan tujuan mengetahui sejauh mana realisasi berjalan sesuai target. Varians sendiri merupakan selisih antara angka yang direncanakan (*planned*) dengan angka yang tercapai (*actual*). Analisis varians menjadi penting karena mampu memberikan gambaran tentang kinerja, efisiensi penggunaan sumber daya, dan area yang memerlukan perbaikan (Meprom et al., 2024).

Konsep ini tidak hanya berlaku pada aspek keuangan, tetapi juga dapat diterapkan pada pengendalian produksi, kualitas, dan kinerja operasional secara umum. Dengan memahami varians, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat, baik untuk mempertahankan kinerja positif maupun mengatasi penyimpangan negatif.

Perusahaan biasanya membuat analisa bulanan untuk melakukan perbandingan antara budget dan realisasi sebenarnya dari pendapatan dan biaya, hal inilah yang dinamakan analisis varians, sebagai contoh:

	Realisasi aktual	/ Anggaran/ budget	Selisi
Penjualan	720	500	220
Biaya variabel	450	300	150
	270	200	70
Biaya overhead	60	60	-
Laba kotor	219	140	79
Beban penjualan	50	40	10
Beban administrasi	40	30	10
Laba sebelum pajak	129	70	59

Pada tabel di atas menunjukkan profit realisasi lebih besar Rp. 59.000 (jutaan) dibandingkan dengan profit yang di anggarkan, namun dari data diatas kita tidak bisa menjelaskan mengapa profit bisa lebih besar, karena dibutuhkan analisa yang lebih kompleks untuk mengukurnya

5.2.1 Tujuan Pengendalian Varians

Tujuan utama dari pengendalian varians adalah mendeteksi perbedaan antara rencana dan realisasi secara dini, sehingga langkah korektif dapat segera diambil. Dengan begitu, organisasi dapat

mengurangi risiko pemborosan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan menjaga pencapaian sasaran.

Selain itu, pengendalian varians membantu menilai efektivitas strategi yang diterapkan. Jika varians yang terjadi bersifat positif, strategi yang digunakan dapat dipertahankan atau bahkan diperluas. Sebaliknya, jika varians negatif terjadi, perlu dilakukan evaluasi terhadap proses dan kebijakan yang berjalan.

5.2.2 Jenis Varians

Varians dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, tergantung pada bidang yang dianalisis. Dalam konteks biaya, terdapat varians harga (*price variance*) yang menunjukkan perbedaan antara harga aktual dan harga standar, serta varians kuantitas (*quantity variance*) yang mencerminkan perbedaan jumlah penggunaan sumber daya dibandingkan rencana.

Dalam produksi, varians dapat terjadi pada waktu penyelesaian, kapasitas pemakaian mesin, atau tingkat kerusakan produk. Sementara pada penjualan, varians dapat dilihat dari perbedaan volume penjualan atau pergeseran pangsa pasar.

5.2.3 Analisis Penyebab Varians

Mengetahui adanya varians saja belum cukup. Langkah yang lebih penting adalah menganalisis penyebab terjadinya varians. Penyebab ini dapat bersifat internal, seperti kesalahan dalam perencanaan, pemborosan sumber daya, atau koordinasi yang kurang efektif. Penyebab eksternal meliputi perubahan harga pasar, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, atau faktor alam yang memengaruhi kinerja.

Dengan memahami penyebabnya, tindakan perbaikan dapat diarahkan secara tepat sasaran.

5.2.4 Langkah dalam Pengendalian Varians

Pengendalian varians biasanya melibatkan empat langkah utama. Pertama, menetapkan standar atau target yang jelas sebagai tolok ukur kinerja. Kedua, mengumpulkan data aktual yang relevan dan dapat dipercaya. Ketiga, membandingkan data aktual dengan standar untuk mengidentifikasi adanya varians. Keempat, mengambil langkah korektif atau preventif berdasarkan hasil analisis.

Proses ini bersifat berkelanjutan, sehingga evaluasi tidak hanya dilakukan pada akhir periode, melainkan secara berkala untuk memastikan pengendalian yang efektif.

5.2.5 Peran Pengendalian Varians dalam Keputusan Manajerial

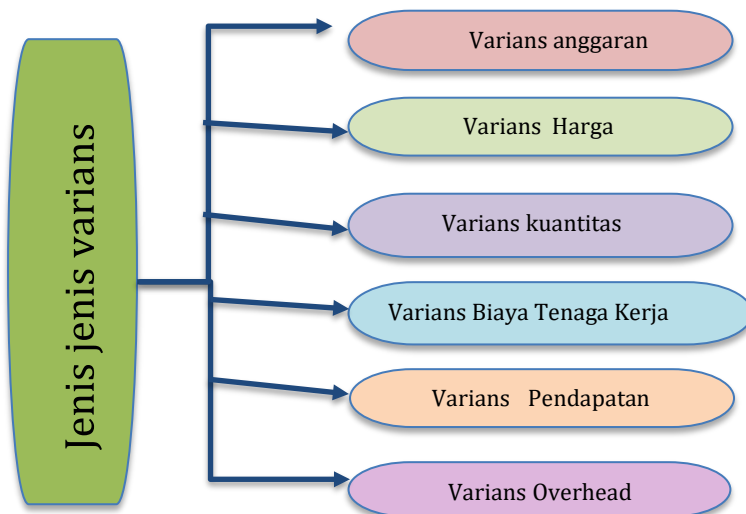
Pengendalian varians memberikan dasar informasi bagi manajer dalam mengambil keputusan strategis. Informasi ini dapat digunakan untuk mengalokasikan kembali sumber daya, memperbaiki proses kerja, atau meninjau ulang strategi pemasaran.

Lebih jauh lagi, hasil analisis varians dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada tim, sehingga mereka dapat memahami kontribusinya terhadap pencapaian target dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

5.3 Jenis-jenis Varians

Varians adalah ukuran yang menunjukkan seberapa jauh data dalam suatu kumpulan nilai menyebar dari rata-ratanya. Dalam konteks manajemen, keuangan, maupun analisis operasional, varians juga digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara hasil aktual dengan nilai yang dianggarkan atau direncanakan. Memahami jenis-jenis varians membantu organisasi mengidentifikasi sumber penyimpangan dan mengambil langkah yang tepat untuk mengelolanya (Backhaus et al., 2021).

Secara umum, varians dapat dibedakan berdasarkan fokus analisisnya, seperti pada anggaran, biaya, atau pendapatan. Tiap jenis varians memberikan informasi yang berbeda dan memerlukan penanganan yang spesifik. Di bawah ini merupakan jenis-jenis varians :



5.3.1 Varians Anggaran (*Budget Variance*)

Varians anggaran adalah selisih antara hasil aktual dengan jumlah yang telah dianggarkan. Selisih ini dapat bersifat positif (lebih baik dari anggaran) atau negatif (lebih buruk dari anggaran). Sebagai contoh, jika biaya aktual lebih rendah daripada anggaran, berarti terjadi varians menguntungkan. Sebaliknya, jika biaya melebihi anggaran, maka variansnya merugikan. Analisis varians anggaran membantu memahami efektivitas perencanaan dan pengendalian biaya.

5.3.2 Varians Harga (*Price Variance*)

Varians harga mengukur perbedaan antara harga aktual yang dibayar untuk suatu barang atau jasa dengan harga standar yang telah ditetapkan.

Misalnya, jika perusahaan membeli bahan baku dengan harga lebih tinggi dari harga standar, varians harga menjadi negatif. Hal ini dapat terjadi karena perubahan harga pasar, kualitas bahan yang berbeda, atau negosiasi pemasok yang kurang efektif.

5.3.3 Varians Kuantitas atau Efisiensi (*Quantity/Efficiency Variance*)

Jenis varians ini menggambarkan perbedaan antara jumlah sumber daya yang digunakan dengan jumlah yang seharusnya digunakan untuk menghasilkan tingkat output tertentu.

Sebagai contoh, jika produksi sebuah barang memerlukan bahan baku lebih banyak daripada yang direncanakan, berarti terdapat varians kuantitas negatif. Varians ini biasanya terkait dengan efisiensi proses produksi atau keterampilan tenaga kerja.

5.3.4 Varians Biaya Tenaga Kerja (*Labor Cost Variance*)

Varians biaya tenaga kerja menunjukkan selisih antara biaya tenaga kerja aktual dengan biaya yang direncanakan. Analisis ini sering dibagi menjadi dua:

1. **Varians Tarif Upah (*Rate Variance*)** – selisih yang disebabkan oleh perbedaan tarif upah aktual dengan tarif yang dianggarkan.
2. **Varians Efisiensi Tenaga Kerja (*Efficiency Variance*)** – selisih yang timbul karena perbedaan jumlah jam kerja aktual dengan jumlah jam yang direncanakan.

Keduanya membantu mengevaluasi manajemen tenaga kerja dan perencanaan sumber daya manusia.

5.3.5 Varians Pendapatan (*Sales Variance*)

Varians pendapatan mengukur perbedaan antara pendapatan aktual dengan pendapatan yang dianggarkan. Selisih ini bisa disebabkan oleh perubahan harga jual, volume penjualan, atau kombinasi produk yang terjual.

Analisis varians pendapatan memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi pemasaran, daya saing harga, dan kondisi pasar.

5.3.6 Varians Overhead (*Overhead Variance*)

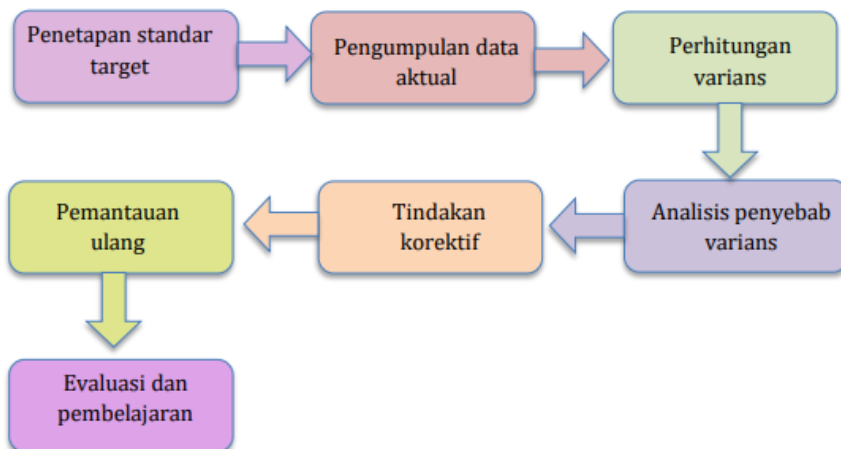
Varians overhead adalah perbedaan antara biaya overhead aktual dengan biaya overhead yang dianggarkan. Biaya overhead mencakup semua biaya tidak langsung dalam proses produksi, seperti utilitas, perawatan mesin, dan administrasi pabrik.

Varians ini biasanya dibagi menjadi varians terkendali (*controllable variance*) dan varians volume (*volume variance*), yang masing-masing memberikan wawasan berbeda terkait manajemen biaya tidak langsung.

5.4 Langkah-langkah Pengendalian Varians

Pengendalian varians adalah proses sistematis untuk memantau, menganalisis, dan mengambil tindakan terhadap selisih antara hasil aktual dan rencana yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah memastikan bahwa penyimpangan yang terjadi tidak berdampak negatif terhadap kinerja dan tujuan organisasi. Proses ini bukan hanya mencari kesalahan, tetapi juga menemukan peluang perbaikan (Schuster et al., 2021).

Langkah – langkah pengendalian varian seperti bagan di bawah ini:



Langkah-langkah pengendalian varians umumnya bersifat berurutan, dimulai dari pengumpulan data hingga evaluasi tindakan yang telah diambil.

5.4.1 Penetapan Standar dan Target

Tahap pertama adalah menetapkan standar atau target yang akan menjadi acuan pengukuran. Standar ini bisa berupa anggaran, harga pokok produksi, jam kerja, atau target penjualan.

Standar harus realistis, jelas, terukur, dan disepakati oleh pihak yang terlibat agar dapat digunakan secara efektif dalam proses pengendalian.

5.4.2 Pengumpulan Data Aktual

Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data aktual dari kegiatan yang telah dilaksanakan. Data harus akurat, relevan, dan terkini agar hasil analisis dapat diandalkan.

Pengumpulan data bisa dilakukan secara manual maupun melalui sistem informasi manajemen yang memantau operasional secara real-time.

5.4.3 Perhitungan Varians

Setelah data terkumpul, dilakukan perhitungan varians dengan membandingkan nilai aktual dengan nilai standar. Hasilnya dapat menunjukkan varians menguntungkan (*favorable variance*) atau merugikan (*unfavorable variance*).

Perhitungan ini dapat mencakup berbagai jenis varians, seperti varians harga, kuantitas, tenaga kerja, pendapatan, atau overhead, tergantung fokus analisis.

5.4.4 Analisis Penyebab Varians

Mengetahui besarnya varians saja tidak cukup. Diperlukan analisis mendalam untuk memahami penyebabnya. Faktor penyebab bisa berasal dari internal, seperti inefisiensi proses atau kesalahan perencanaan, maupun eksternal, seperti fluktuasi harga pasar atau perubahan regulasi.

Analisis yang tepat akan membantu memastikan bahwa tindakan korektif diarahkan pada sumber masalah yang sebenarnya.

5.4.5 Tindakan Korektif

Berdasarkan hasil analisis, diambil langkah perbaikan yang sesuai. Tindakan ini bisa meliputi penyesuaian prosedur kerja, pelatihan ulang, negosiasi harga dengan pemasok, atau perubahan strategi pemasaran.

Tindakan korektif harus dilakukan secepat mungkin agar dampak varians tidak semakin besar.

5.4.6 Pemantauan Ulang

Setelah tindakan perbaikan dilakukan, penting untuk memantau kembali hasil yang dicapai. Pemantauan ulang memastikan bahwa varians telah berkurang atau dihilangkan, serta mencegah terulangnya penyimpangan yang sama di masa depan.

Proses ini menciptakan siklus pengendalian yang berkesinambungan.

5.4.7 Evaluasi dan Pembelajaran

Tahap akhir adalah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses pengendalian varians. Evaluasi ini bertujuan menilai

efektivitas tindakan korektif dan mengidentifikasi pembelajaran yang dapat digunakan untuk perencanaan berikutnya.

Organisasi yang mampu belajar dari varians yang terjadi akan lebih adaptif dan siap menghadapi perubahan di masa mendatang.

Bab 6: Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Akuntansi

6.1 Definisi dan Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja berbasis akuntansi merupakan salah satu cara yang paling umum digunakan oleh organisasi untuk menilai sejauh mana tujuan strategis telah tercapai. Pendekatan ini menggunakan indikator-indikator keuangan yang diperoleh dari sistem pencatatan akuntansi, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas, untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasional. Keunggulan metode ini terletak pada sifatnya yang terukur, terstandar, serta dapat dibandingkan antarperiode maupun antarorganisasi(Cherevko, 2022).

Secara sederhana, pengukuran kinerja berbasis akuntansi dapat dipahami sebagai proses evaluasi yang memanfaatkan data keuangan untuk menilai hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi. Data yang digunakan mencakup beragam ukuran, mulai dari laba bersih, margin keuntungan, rasio profitabilitas, hingga tingkat pengembalian investasi (*return on investment* atau ROI). Indikator-indikator ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan keuntungan dan menjaga stabilitas finansial.

Tujuan utama dari pengukuran ini adalah memberikan pandangan objektif mengenai sejauh mana organisasi mampu menjalankan kegiatan operasional secara efisien dan efektif. Efisiensi berkaitan dengan bagaimana sumber daya digunakan untuk mencapai hasil maksimal dengan biaya serendah mungkin, sedangkan efektivitas menekankan pada keberhasilan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Dengan memahami kedua aspek ini secara bersamaan, manajemen dapat memastikan strategi yang dijalankan tidak hanya menghemat biaya, tetapi juga berdampak positif pada pencapaian sasaran jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain sebagai alat evaluasi internal, pengukuran kinerja berbasis akuntansi juga berfungsi sebagai sarana komunikasi dengan pihak eksternal, seperti pemegang saham, kreditor, mitra bisnis, dan pemerintah. Melalui laporan keuangan yang memuat indikator kinerja, para pemangku kepentingan dapat memperoleh informasi yang transparan tentang kondisi organisasi. Informasi ini menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan, misalnya terkait investasi, pemberian pinjaman, atau kerja sama strategis.

Pengukuran ini juga berperan dalam proses perencanaan dan pengendalian. Data keuangan dari periode sebelumnya dapat digunakan untuk menyusun anggaran, menetapkan target pendapatan, atau merancang strategi peningkatan profitabilitas. Misalnya, jika analisis menunjukkan adanya penurunan margin keuntungan selama beberapa periode berturut-turut, manajemen dapat menelusuri penyebabnya, seperti kenaikan biaya produksi atau

penurunan volume penjualan, lalu menetapkan langkah korektif yang sesuai.

Namun, meskipun memiliki banyak kelebihan, pengukuran kinerja berbasis akuntansi tidak lepas dari keterbatasan. Salah satunya adalah fokus yang cenderung hanya pada aspek keuangan. Faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan kualitas pelayanan sering kali tidak tercermin langsung dalam laporan keuangan, padahal faktor-faktor tersebut sangat memengaruhi kinerja di masa depan. Karena itu, banyak organisasi modern mulai melengkapi indikator keuangan dengan ukuran non-keuangan untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh.

Keakuratan data juga menjadi kunci penting dalam pengukuran ini. Informasi yang salah atau tidak lengkap dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang keliru. Oleh sebab itu, penerapan sistem akuntansi yang andal, prosedur pencatatan yang konsisten, dan audit yang ketat menjadi faktor pendukung yang tak terpisahkan dari proses pengukuran kinerja. Selain itu, ketepatan waktu penyajian data juga menentukan relevansinya—informasi yang datang terlambat akan kehilangan nilainya dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, pengukuran kinerja berbasis akuntansi bukan hanya berfungsi sebagai cermin yang memantulkan kondisi keuangan di masa lalu, tetapi juga sebagai kompas yang membantu organisasi menentukan arah langkah ke depan. Dari data laba rugi hingga analisis rasio yang lebih kompleks, setiap informasi yang diperoleh dapat menjadi dasar pertimbangan yang kuat untuk

merumuskan strategi dan memastikan tujuan strategis dapat tercapai dengan optimal.

6.2 Indikator Keuangan dalam Pengukuran Kinerja

Dalam dunia bisnis, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari seberapa besar pendapatannya, tetapi juga dari seberapa sehat dan efisien perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki. Indikator keuangan menjadi salah satu alat utama yang digunakan untuk menilai hal ini. Melalui berbagai rasio dan ukuran, perusahaan dapat melihat kekuatan dan kelemahan dari sisi finansial, serta memprediksi potensi keberlanjutan operasional di masa depan. Empat indikator yang paling umum digunakan adalah profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan rasio aktivitas. Keempatnya memberikan perspektif yang berbeda, namun saling melengkapi.

6.2.1 Profitabilitas

Profitabilitas mencerminkan kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dari kegiatan operasionalnya. Ukuran ini penting karena keuntungan menjadi sumber utama untuk mendukung pertumbuhan, membayar dividen, dan memperkuat modal. Beberapa rasio yang sering digunakan antara lain *net profit margin*, *return on assets* (ROA), dan *return on equity* (ROE).

Net profit margin menunjukkan persentase laba bersih dibandingkan penjualan bersih, yang mengindikasikan seberapa efisien perusahaan mengubah pendapatan menjadi keuntungan.

ROA menilai kemampuan aset yang dimiliki untuk menghasilkan laba, sementara ROE mengukur pengembalian yang diberikan kepada pemegang saham dari modal yang mereka investasikan. Profitabilitas yang tinggi menunjukkan efisiensi dan daya saing, tetapi nilainya tetap harus dilihat dalam konteks industri dan kondisi pasar (Ahmad & Verdika, 2023).

6.2.2 Likuiditas

Likuiditas mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan tidak mengalami kesulitan kas yang dapat mengganggu kelancaran operasional. Dua rasio yang sering digunakan adalah *current ratio* dan *quick ratio*.

Current ratio membandingkan aset lancar dengan kewajiban lancar, memberikan gambaran umum tentang keamanan kas dalam waktu dekat. Sementara itu, *quick ratio* memberikan ukuran yang lebih ketat dengan mengecualikan persediaan dari aset lancar, karena persediaan memerlukan waktu untuk dikonversi menjadi uang tunai. Likuiditas yang sehat menandakan bahwa perusahaan memiliki fleksibilitas untuk memenuhi komitmen finansial tanpa harus menjual aset strategis.

6.2.3 Solvabilitas

Solvabilitas berkaitan dengan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Rasio ini menunjukkan sejauh mana aset perusahaan mampu menutupi total utang yang dimiliki. Dua ukuran yang sering digunakan adalah *debt to equity ratio* (DER) dan *debt ratio*.

DER membandingkan total utang dengan modal sendiri, menggambarkan proporsi pendanaan dari pihak luar dibandingkan pemilik perusahaan. *Debt ratio* menunjukkan porsi aset yang dibiayai oleh utang. Rasio solvabilitas yang terlalu tinggi dapat mengindikasikan risiko keuangan, tetapi penggunaan utang secara terukur dapat meningkatkan potensi keuntungan melalui *financial leverage*.

6.2.4 Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk menilai efisiensi perusahaan dalam mengelola aset yang dimiliki. Beberapa contoh rasio aktivitas adalah *inventory turnover*, *receivables turnover*, dan *total asset turnover*.

Inventory turnover menunjukkan seberapa sering persediaan terjual dalam satu periode, yang mencerminkan efektivitas manajemen persediaan. *Receivables turnover* mengukur kecepatan perusahaan menagih piutang dari pelanggan, sementara *total asset turnover* menunjukkan kemampuan perusahaan memanfaatkan semua aset untuk menghasilkan penjualan. Rasio aktivitas yang baik menandakan bahwa aset digunakan secara optimal untuk mendukung operasional dan pendapatan.

6.2.5 Mengintegrasikan Keempat Indikator

Masing-masing indikator memberikan potongan informasi yang berbeda, namun analisis yang akurat memerlukan integrasi keempatnya. Perusahaan dengan profitabilitas tinggi tetapi likuiditas rendah tetap berisiko mengalami kesulitan kas. Begitu pula, likuiditas yang kuat tanpa profitabilitas yang memadai dapat

menghambat pertumbuhan jangka panjang. Solvabilitas yang sehat memberi jaminan keberlanjutan, sedangkan rasio aktivitas yang baik memastikan aset digunakan dengan efisien.

Bagi manajemen, investor, maupun pihak eksternal lainnya, menggabungkan hasil analisis dari keempat indikator ini akan memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan keuangan perusahaan. Selain itu, pemantauan secara berkala membantu mendeteksi potensi masalah sebelum berkembang menjadi krisis.

6.3 Keterbatasan Pengukuran Kinerja Berbasis Akuntansi

Pengukuran kinerja berbasis akuntansi telah lama menjadi metode utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Indikator seperti laba bersih, tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), atau margin keuntungan sering digunakan untuk menilai kesehatan finansial. Namun, meskipun berguna, metode ini memiliki keterbatasan signifikan yang perlu dipahami agar tidak dijadikan satu-satunya tolok ukur.

6.3.1 Fokus pada Data Historis

Salah satu kelemahan mendasar dari pengukuran kinerja berbasis akuntansi adalah ketergantungannya pada data historis. Laporan keuangan merekam peristiwa yang sudah terjadi, bukan kondisi saat ini atau prediksi masa depan. Akibatnya, indikator ini kurang mampu memberikan peringatan dini terhadap potensi masalah yang mungkin muncul di kemudian hari.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menunjukkan laba yang baik pada tahun ini, tetapi angka tersebut tidak selalu menjamin keberlanjutan kinerja di masa mendatang, terutama jika ada perubahan pasar, teknologi, atau regulasi yang signifikan.

6.3.2 Mengabaikan Faktor Non-Kuangan

Faktor non-keuangan sering kali menjadi penentu utama kesuksesan jangka panjang, namun pengukuran berbasis akuntansi cenderung mengabaikannya. Aspek seperti kepuasan pelanggan, kualitas sumber daya manusia, inovasi produk, dan reputasi merek tidak tercermin langsung dalam laporan keuangan, padahal pengaruhnya terhadap daya saing sangat besar.

Misalnya, perusahaan yang mengabaikan pelatihan karyawan demi menghemat biaya mungkin akan menunjukkan kinerja finansial yang baik dalam jangka pendek. Namun, dalam jangka panjang, penurunan keterampilan dan motivasi karyawan dapat menggerus produktivitas dan kualitas layanan.

6.3.3 Rentan terhadap Manipulasi

Laporan keuangan dapat disusun sesuai standar akuntansi yang berlaku, namun tetap terbuka terhadap interpretasi atau penyesuaian yang dapat memengaruhi hasil pengukuran kinerja. Teknik seperti *earnings management* memungkinkan manajemen mengubah waktu pengakuan pendapatan atau pengeluaran untuk menampilkan kinerja yang lebih baik daripada kenyataannya.

Meskipun praktik ini tidak selalu melanggar hukum, hal tersebut dapat menyesatkan pemangku kepentingan yang mengandalkan informasi tersebut untuk membuat keputusan.

6.3.4 Kurang Memperhatikan Nilai Waktu

Pengukuran berbasis akuntansi biasanya tidak memperhitungkan nilai waktu dari uang (*time value of money*). Artinya, pendapatan atau biaya yang terjadi di masa depan dianggap setara nilainya dengan yang terjadi saat ini. Padahal, dalam kenyataan, uang memiliki nilai yang berbeda tergantung kapan digunakan atau diterima.

Ketidakmampuan memperhitungkan nilai waktu membuat pengukuran berbasis akuntansi kurang tepat digunakan untuk mengevaluasi investasi jangka panjang atau proyek dengan arus kas yang bervariasi.

6.3.5 Tidak Mencerminkan Risiko dengan Baik

Risiko merupakan faktor penting dalam setiap keputusan bisnis. Sayangnya, laporan akuntansi tradisional tidak selalu memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Informasi tentang volatilitas pasar, ketergantungan pada pemasok tertentu, atau paparan terhadap perubahan nilai tukar mata uang sering kali tidak tergambar secara komprehensif dalam laporan keuangan standar.

Akibatnya, organisasi yang terlihat sehat secara finansial dapat saja memiliki kerentanan yang besar terhadap guncangan eksternal (Gutsalenko & Marchuk, 2020).

6.3.6 Kurangnya Perspektif Jangka Panjang

Pengukuran berbasis akuntansi sering kali mendorong manajemen untuk fokus pada pencapaian target jangka pendek, seperti meningkatkan laba kuartalan, dibandingkan membangun

fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang. Tekanan untuk memenuhi target ini dapat membuat manajer mengorbankan investasi strategis, misalnya riset dan pengembangan, demi mempercantik laporan keuangan sementara.

6.3.7 Perlunya Pendekatan yang Lebih Komprehensif

Menyadari keterbatasan ini, banyak organisasi mulai menggabungkan pengukuran kinerja berbasis akuntansi dengan indikator non-keuangan dalam kerangka evaluasi yang lebih luas, seperti *balanced scorecard*. Pendekatan ini memadukan indikator finansial dan non-finansial, sehingga memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kesehatan dan prospek organisasi.

Dengan memadukan berbagai sudut pandang, pengambil keputusan dapat menilai kinerja secara lebih akurat, mengantisipasi tantangan di masa depan, dan merancang strategi yang berkelanjutan.

6.4 Integrasi dengan Pengukuran Non-Kuangan

Dalam menilai kinerja suatu organisasi, laporan keuangan sering kali menjadi sumber utama informasi. Data seperti laba bersih, arus kas, dan tingkat pengembalian investasi memberikan gambaran konkret tentang kesehatan finansial perusahaan. Namun, indikator keuangan saja tidak selalu mampu mencerminkan seluruh aspek kinerja.

Banyak faktor yang menentukan keberhasilan jangka panjang tidak langsung terlihat dari angka-angka finansial. Di sinilah pentingnya mengintegrasikan indikator keuangan dengan pengukuran non-keuangan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih seimbang tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, serta memperjelas faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan bisnis.

6.4.1 Pentingnya Pengukuran Non-Kuangan

Pengukuran non-keuangan meliputi aspek yang tidak dapat diwakili oleh angka keuntungan semata, tetapi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja di masa depan. Contohnya adalah tingkat kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, inovasi, keterlibatan karyawan, serta citra perusahaan di mata publik.

Sebagai ilustrasi, perusahaan yang saat ini memiliki laba tinggi namun mengalami penurunan kepuasan pelanggan berisiko kehilangan pangsa pasar di masa depan. Demikian pula, kurangnya inovasi dapat membuat perusahaan tertinggal dari pesaing, meskipun kondisi keuangan saat ini terlihat sehat.

6.4.2 Kepuasan Pelanggan sebagai Indikator Keberlanjutan

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator non-keuangan yang paling umum digunakan. Survei, umpan balik langsung, atau analisis perilaku pembelian dapat mengungkapkan tingkat kepuasan ini. Pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian ulang, merekomendasikan produk kepada orang lain, dan menjadi sumber promosi organik yang efektif.

Pengukuran kepuasan pelanggan juga membantu mendeteksi masalah sebelum berdampak pada penjualan. Misalnya, penurunan skor kepuasan dapat memicu evaluasi kualitas layanan atau perbaikan desain produk sebelum keluhan pelanggan meningkat.

6.4.3 Kualitas Produk dan Jasa

Kualitas menjadi faktor pembeda utama dalam persaingan bisnis. Indikator kualitas dapat diukur melalui tingkat cacat produk, jumlah pengembalian barang, keluhan pelanggan, atau kepatuhan terhadap standar tertentu.

Integrasi indikator ini dengan data keuangan membantu perusahaan menilai hubungan antara kualitas dan profitabilitas. Misalnya, investasi pada kontrol kualitas mungkin menambah biaya jangka pendek, tetapi dapat mengurangi biaya garansi dan meningkatkan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

6.4.4 Inovasi sebagai Pendorong Pertumbuhan

Kemampuan berinovasi memungkinkan perusahaan menciptakan produk baru, meningkatkan proses, atau menemukan cara baru dalam memberikan layanan. Indikator inovasi dapat meliputi jumlah ide baru yang diimplementasikan, persentase pendapatan dari produk yang baru diluncurkan, atau tingkat investasi dalam riset dan pengembangan.

Mengukur inovasi memberikan sinyal tentang kesiapan perusahaan menghadapi perubahan pasar. Integrasi dengan data keuangan dapat menunjukkan apakah investasi pada inovasi telah memberikan pengembalian yang sepadan atau memerlukan penyesuaian strategi.

6.4.5 Pendekatan Terpadu untuk Keberlanjutan Bisnis

Integrasi indikator keuangan dan non-keuangan menciptakan pendekatan penilaian yang lebih komprehensif. Salah satu model yang sering digunakan adalah *balanced scorecard*, yang menggabungkan perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Dengan pendekatan terpadu, manajemen tidak hanya fokus pada pencapaian target laba, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang. Hal ini mencakup pembangunan hubungan dengan pelanggan, peningkatan kompetensi karyawan, pengembangan produk inovatif, dan menjaga reputasi perusahaan.

6.4.6 Tantangan dalam Integrasi

Meski bermanfaat, integrasi ini tidak lepas dari tantangan. Salah satunya adalah kesulitan dalam mengukur indikator non-keuangan secara objektif. Kepuasan pelanggan, misalnya, dipengaruhi oleh faktor subjektif yang sulit dikuantifikasi secara konsisten.

Selain itu, perlu ada sistem informasi yang andal untuk mengumpulkan, mengolah, dan menghubungkan data keuangan dan non-keuangan. Tanpa dukungan teknologi dan metode analisis yang tepat, integrasi ini dapat menghasilkan data yang tidak akurat atau sulit ditafsirkan (Baudner, 2023).

Bab 7: Balanced Scorecard dan Akuntansi Tanggung Jawab

7.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah suatu kerangka manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh dengan menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan. Konsep ini dikembangkan untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi menjadi tujuan operasional yang terukur, sehingga kinerja tidak hanya dinilai dari aspek keuangan, tetapi juga dari perspektif lain yang sama pentingnya. Dengan demikian, Balanced Scorecard memberikan pandangan yang lebih seimbang tentang kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya (Pullino et al., 2022).

Balanced Scorecard umumnya memuat empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mengukur hasil yang dicapai dari sudut pandang pemegang saham atau pemilik modal, seperti profitabilitas, pengembalian investasi, dan pertumbuhan pendapatan. Perspektif pelanggan berfokus pada tingkat kepuasan, loyalitas, dan pangsa pasar yang dimiliki

organisasi. Perspektif proses bisnis internal menilai efektivitas dan efisiensi proses yang ada dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kapasitas organisasi untuk berinovasi, mengembangkan kompetensi karyawan, dan beradaptasi dengan perubahan.

Keunggulan Balanced Scorecard terletak pada kemampuannya menghubungkan tujuan strategis dengan indikator kinerja yang terukur. Dengan menggunakan pendekatan ini, manajemen dapat memantau sejauh mana strategi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan dan memberikan hasil sesuai harapan. Setiap perspektif saling berkaitan, sehingga pencapaian di satu area dapat memengaruhi kinerja di area lainnya. Misalnya, peningkatan kompetensi karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan) dapat memperbaiki kualitas proses bisnis internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan berdampak positif pada hasil keuangan.

Implementasi Balanced Scorecard biasanya dimulai dengan merumuskan peta strategi yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar-perspektif. Setelah itu, setiap tujuan strategis diterjemahkan menjadi indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) beserta target yang ingin dicapai. Pemantauan dilakukan secara berkala untuk memastikan organisasi tetap berada di jalur yang tepat, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Selain sebagai alat pengukuran kinerja, Balanced Scorecard juga berfungsi sebagai alat komunikasi strategi. Dengan menyajikan tujuan dan indikator secara terstruktur, seluruh anggota organisasi

dapat memahami arah dan prioritas yang ingin dicapai. Hal ini mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai sasaran bersama dan memastikan bahwa setiap unit kerja bergerak selaras dengan strategi keseluruhan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* bukan hanya metode pelaporan kinerja, tetapi juga sistem manajemen strategis yang membantu organisasi mengintegrasikan visi, strategi, dan pelaksanaan dalam satu kerangka yang terukur. Pendekatan ini memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif, seimbang, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang dinamis.

7.2 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah kerangka kerja manajemen kinerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dari berbagai sudut pandang, tidak hanya dari sisi keuangan. Pendekatan ini membantu organisasi menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil finansial dan nonfinansial, serta kebutuhan internal dan eksternal (Bonomi Savignon et al., 2019).

Konsep ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an, dengan tujuan mengubah visi dan strategi organisasi menjadi ukuran kinerja yang konkret. *Balanced Scorecard* umumnya terdiri dari empat perspektif utama yang saling

terhubung dan membentuk pandangan menyeluruh tentang kinerja organisasi.

7.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan menilai sejauh mana strategi organisasi memberikan hasil positif dalam bentuk kinerja finansial. Indikator pada perspektif ini biasanya meliputi pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, pengendalian biaya, dan pengembalian investasi (*return on investment*).

Dalam organisasi profit, perspektif keuangan sering menjadi acuan utama untuk menilai keberhasilan. Namun, dalam organisasi nirlaba atau sektor publik, indikator keuangan tetap penting sebagai ukuran efisiensi penggunaan sumber daya.

Tujuan utama dari perspektif ini adalah memastikan bahwa semua strategi dan program yang dijalankan berdampak positif pada kondisi keuangan organisasi, baik secara langsung maupun jangka panjang.

7.2.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan memfokuskan perhatian pada bagaimana organisasi dipandang oleh pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Ukuran kinerja dalam perspektif ini mencakup kepuasan pelanggan, loyalitas, tingkat retensi, serta pangsa pasar.

Organisasi yang berhasil dalam perspektif ini biasanya mampu memberikan nilai (*value proposition*) yang jelas, baik melalui kualitas produk atau jasa, harga yang kompetitif, layanan purna jual yang baik, maupun inovasi yang relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Peningkatan kinerja pada perspektif pelanggan biasanya berdampak langsung pada peningkatan pendapatan dan reputasi organisasi.

7.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini menilai efektivitas dan efisiensi proses internal yang menentukan kualitas produk atau layanan. Ukuran kinerja dapat meliputi kecepatan siklus produksi, tingkat kesalahan, inovasi dalam proses, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif proses internal bukan hanya fokus pada kegiatan operasional sehari-hari, tetapi juga mencakup proses inovasi dan pengembangan yang akan menentukan keberhasilan di masa depan. Dengan kata lain, perspektif ini menjawab pertanyaan: “Proses apa yang harus kami unggulkan agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai target keuangan?”

7.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menitikberatkan pada pengembangan kapasitas organisasi melalui sumber daya manusia, sistem informasi, dan budaya kerja. Indikatornya dapat berupa tingkat pelatihan karyawan, kepuasan kerja, retensi tenaga kerja, serta ketersediaan teknologi yang mendukung produktivitas.

Filosofi dari perspektif ini adalah bahwa kinerja keuangan dan pelanggan yang baik tidak akan berkelanjutan tanpa adanya investasi pada pengembangan keterampilan, motivasi, dan inovasi.

Perspektif ini sering dianggap sebagai fondasi dari tiga perspektif lainnya. Tanpa pembelajaran yang berkesinambungan, proses internal sulit berkembang, kepuasan pelanggan menurun, dan kinerja keuangan akhirnya terpengaruh.

7.2.5 Keterkaitan Antarperspektif

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling berhubungan dalam sebuah hubungan sebab-akibat. Misalnya, peningkatan kompetensi karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan) akan memperbaiki proses internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya berdampak positif pada kinerja keuangan.

Penting bagi organisasi untuk memahami keterkaitan ini agar strategi yang diterapkan tidak hanya fokus pada satu perspektif, melainkan mengintegrasikan semua aspek untuk mencapai tujuan jangka panjang.

7.3 Konsep Akuntansi Tanggung Jawab

Akuntansi tanggung jawab merupakan sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada pengukuran dan pelaporan kinerja berdasarkan pusat-pusat tanggung jawab dalam suatu organisasi. Konsep ini memisahkan aktivitas menjadi unit atau bagian tertentu yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer atau kepala unit, di mana setiap unit bertanggung jawab terhadap biaya, pendapatan, atau investasi yang berada di bawah kendalinya (Pajrok, 2020).

Tujuan utama dari akuntansi tanggung jawab adalah memastikan setiap bagian organisasi memiliki kejelasan mengenai sasaran yang harus dicapai, sumber daya yang dikelola, serta kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, pengendalian dapat dilakukan lebih efektif dan keputusan manajerial dapat diambil berdasarkan informasi yang relevan.

7.3.1 Prinsip Dasar

Prinsip utama akuntansi tanggung jawab adalah pembagian tanggung jawab yang jelas dan terukur. Setiap pusat tanggung jawab memiliki indikator kinerja yang sesuai dengan bidangnya. Informasi yang dilaporkan difokuskan pada hal-hal yang berada dalam kendali manajer, sehingga penilaian kinerja menjadi objektif dan adil.

Sebagai contoh, manajer pusat biaya bertanggung jawab terhadap efisiensi penggunaan sumber daya, sementara manajer pusat pendapatan bertanggung jawab terhadap pencapaian target penjualan.

7.3.2 Jenis Pusat Tanggung Jawab

Berdasarkan sifat tanggung jawabnya, pusat-pusat tanggung jawab dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya mengelola pengeluaran yang berkaitan dengan operasional. Fokusnya adalah mengendalikan biaya agar tetap sesuai anggaran tanpa mengorbankan kualitas layanan atau produk.

2. **Pusat Pendapatan** (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan bertanggung jawab pada pencapaian target pemasukan. Bagian pemasaran atau penjualan sering kali menjadi contoh pusat pendapatan.

3. **Pusat Laba** (*Profit Center*)

Pusat laba mengelola pendapatan dan biaya sekaligus, sehingga kinerjanya diukur dari laba yang dihasilkan. Unit bisnis yang memiliki otonomi relatif tinggi biasanya digolongkan sebagai pusat laba.

4. **Pusat Investasi** (*Investment Center*)

Pusat ini memiliki tanggung jawab paling luas, meliputi pengelolaan pendapatan, biaya, dan aset yang digunakan. Keberhasilannya diukur berdasarkan pengembalian investasi (*return on investment*).

7.3.3 Manfaat Penerapan

Penerapan akuntansi tanggung jawab memberikan sejumlah manfaat, antara lain:

1. **Kejelasan Tugas**

Setiap manajer mengetahui dengan jelas area tanggung jawabnya, sehingga dapat fokus mengelola sumber daya secara efektif.

2. **Pengendalian yang Lebih Baik**

Dengan pemisahan tanggung jawab, kinerja dapat dipantau secara spesifik, memudahkan identifikasi masalah, dan mempercepat tindakan korektif.

3. Motivasi Karyawan

Penilaian berbasis kinerja yang berada dalam kendali individu atau unit dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi untuk mencapai target.

4. Pengambilan Keputusan Tepat

Informasi yang dihasilkan bersifat relevan dan terkini, sehingga membantu manajemen dalam mengambil keputusan strategis.

7.3.4 Tantangan dalam Penerapan

Walaupun memberikan banyak manfaat, penerapan akuntansi tanggung jawab juga menghadapi tantangan. Salah satunya adalah menentukan indikator kinerja yang benar-benar mencerminkan hasil kerja unit terkait. Jika indikator yang digunakan tidak tepat, penilaian dapat menjadi bias.

Selain itu, koordinasi antar pusat tanggung jawab juga harus diperhatikan. Terlalu fokus pada pencapaian target masing-masing unit dapat menimbulkan konflik kepentingan yang merugikan organisasi secara keseluruhan.

7.3.5 Relevansi di Era Modern

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, akuntansi tanggung jawab tetap relevan karena mampu memberikan informasi kinerja yang terfokus dan dapat diandalkan. Integrasi dengan sistem informasi manajemen modern memungkinkan laporan kinerja disajikan secara real-time, sehingga manajemen dapat merespons perubahan dengan cepat.

Penerapan konsep ini juga dapat disesuaikan untuk mendukung tujuan keberlanjutan, misalnya dengan memasukkan indikator tanggung jawab lingkungan dan sosial ke dalam pusat tanggung jawab tertentu.

7.4 Hubungan Balanced Scorecard dengan Akuntansi Tanggung Jawab

Dalam pengelolaan organisasi yang semakin kompleks, kebutuhan akan sistem evaluasi kinerja yang menyeluruh dan sistem pelaporan yang adil menjadi semakin nyata. Dua konsep yang sering digunakan untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah *balanced scorecard* dan akuntansi tanggung jawab. Keduanya lahir dari keinginan untuk melihat kinerja bukan hanya dari sudut pandang angka semata, melainkan dengan mempertimbangkan aspek strategis dan manusiawi di dalamnya (Loiseau et al., 2024).

Balanced scorecard merupakan sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk mengukur kinerja organisasi secara lebih seimbang. Tidak hanya menekankan pada aspek keuangan, alat ini juga memperhatikan sudut pandang pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang membentuknya.

Sementara itu, akuntansi tanggung jawab atau *responsibility accounting* adalah sistem yang dirancang untuk mengelompokkan biaya dan pendapatan berdasarkan pihak yang bertanggung jawab

atasnya. Dengan kata lain, setiap unit atau bagian dalam organisasi akan dinilai berdasarkan kendali yang mereka miliki terhadap sumber daya tertentu. Konsep ini memudahkan dalam menilai kontribusi masing-masing bagian terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

Hubungan antara *balanced scorecard* dan akuntansi tanggung jawab menjadi relevan ketika keduanya diterapkan secara bersamaan dalam pengelolaan kinerja. *Balanced scorecard* memberikan gambaran menyeluruh tentang strategi yang ingin dicapai, sedangkan akuntansi tanggung jawab menyusun cara untuk memantau pencapaian tersebut berdasarkan struktur organisasi. Di sinilah letak keterkaitan keduanya—yakni sebagai alat yang saling menguatkan dalam mengarahkan organisasi ke tujuan yang sama.

Misalnya, ketika suatu organisasi menetapkan indikator peningkatan kepuasan pelanggan sebagai bagian dari *balanced scorecard*, maka unit yang bertugas di bidang layanan pelanggan akan memiliki tanggung jawab untuk memastikan tercapainya indikator tersebut. Dalam akuntansi tanggung jawab, hal ini diterjemahkan ke dalam laporan yang mencerminkan seberapa baik unit tersebut mengelola anggaran dan sumber daya yang dialokasikan untuk mencapai target tersebut.

Selain itu, *balanced scorecard* dan akuntansi tanggung jawab sama-sama menuntut kejelasan struktur organisasi. Setiap individu atau unit harus tahu perannya masing-masing dan indikator apa yang digunakan untuk menilai keberhasilannya. Kejelasan ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab atau kebingungan

dalam evaluasi. Tanpa pembagian yang jelas, baik *balanced scorecard* maupun akuntansi tanggung jawab akan kehilangan efektivitasnya.

Salah satu manfaat utama dari penggabungan dua konsep ini adalah terciptanya sinergi antara perencanaan strategis dan pengendalian operasional. *Balanced scorecard* memberikan arah strategis, sementara akuntansi tanggung jawab memastikan bahwa arah tersebut diikuti dengan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas. Ini menciptakan ekosistem yang mendorong transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Namun, keberhasilan integrasi keduanya tidak hanya bergantung pada sistem atau alat yang digunakan, melainkan juga pada budaya organisasi. Organisasi yang terbuka terhadap evaluasi, terbiasa memberikan umpan balik konstruktif, dan memiliki kejelasan visi bersama akan lebih mudah memanfaatkan hubungan antara *balanced scorecard* dan akuntansi tanggung jawab secara optimal. Dalam lingkungan seperti ini, sistem bukan hanya sekadar alat kontrol, tetapi menjadi medium untuk tumbuh bersama.

Pada akhirnya, hubungan antara *balanced scorecard* dan akuntansi tanggung jawab menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi yang efektif memerlukan keseimbangan antara arah strategis dan kemampuan mengelola sumber daya secara bertanggung jawab. Ketika keduanya berjalan beriringan, organisasi tidak hanya menjadi lebih efisien dalam operasional, tetapi juga lebih tajam dalam menentukan langkah jangka panjangnya.

Bab 8: Informasi Relevan untuk Pengambilan Keputusan

8.1 Definisi dan Karakteristik Informasi Relevan

Informasi relevan merupakan salah satu elemen penting dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks manajemen. Istilah ini merujuk pada data atau fakta yang memiliki hubungan langsung dengan masalah yang sedang dihadapi, sehingga dapat memengaruhi pilihan yang diambil oleh pihak pengambil keputusan. Sifat “relevan” berarti informasi tersebut tidak sekadar ada atau tersedia, tetapi memiliki nilai dalam menentukan arah tindakan. Tanpa informasi yang relevan, keputusan yang diambil berisiko tidak tepat sasaran, karena didasarkan pada gambaran yang tidak lengkap atau tidak sesuai dengan realitas yang dihadapi (Kim, 2023).

Salah satu karakteristik utama informasi relevan adalah keterkaitannya dengan keputusan yang sedang diambil. Data yang relevan akan berfokus pada aspek yang secara langsung memengaruhi hasil akhir, bukan sekadar menambah pengetahuan umum. Misalnya, seorang manajer produksi yang harus memutuskan

apakah akan menambah lini mesin baru memerlukan informasi tentang biaya pembelian, kapasitas mesin, dan estimasi peningkatan produksi. Data seperti jumlah karyawan di divisi pemasaran mungkin berguna dalam konteks lain, tetapi tidak relevan untuk keputusan investasi mesin.

Selain itu, informasi relevan harus memiliki kemampuan untuk mengubah alternatif pilihan yang ada. Artinya, keberadaan atau ketiadaan informasi tersebut dapat membuat pengambil keputusan mempertimbangkan opsi yang berbeda. Jika informasi tambahan tidak memengaruhi perubahan alternatif atau tidak memengaruhi evaluasi terhadap pilihan yang tersedia, maka informasi tersebut tidak dianggap relevan dalam konteks keputusan tersebut. Sebagai contoh, informasi mengenai tren harga bahan baku akan relevan bagi perusahaan yang sedang menentukan waktu pembelian stok, karena dapat mengubah keputusan kapan dan berapa banyak yang harus dibeli.

Waktu juga menjadi faktor yang memengaruhi relevansi informasi. Data yang dulunya relevan bisa menjadi tidak relevan jika sudah kedaluwarsa atau tidak lagi mencerminkan situasi saat ini. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, informasi yang cepat menjadi usang akan kehilangan nilainya bagi proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, informasi relevan umumnya memiliki sifat *timely*, yakni tersedia pada saat dibutuhkan untuk membuat keputusan.

Tingkat ketepatan informasi juga menentukan apakah data dapat dianggap relevan. Informasi yang relevan seharusnya akurat,

jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan. Data yang salah atau menyesatkan justru dapat mengarahkan pada keputusan yang keliru. Misalnya, jika estimasi permintaan pasar yang digunakan dalam perencanaan produksi ternyata berlebihan karena metode perhitungannya tidak tepat, maka seluruh keputusan yang didasarkan pada informasi tersebut akan berpotensi merugikan perusahaan.

Konteks pengambilan keputusan berperan besar dalam menentukan relevansi. Dalam situasi tertentu, informasi keuangan mungkin menjadi faktor utama, sedangkan dalam situasi lain, data non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau kualitas produk lebih relevan. Seorang manajer sumber daya manusia, misalnya, akan menganggap data tentang tingkat perputaran karyawan sangat relevan ketika mempertimbangkan strategi retensi, tetapi informasi itu mungkin kurang berarti bagi manajer logistik yang sedang mengatur distribusi barang.

Relevansi informasi juga bergantung pada siapa yang menggunakannya. Informasi yang relevan bagi pimpinan perusahaan tidak selalu sama dengan informasi yang relevan bagi staf operasional. Pimpinan mungkin lebih memerlukan data strategis jangka panjang, seperti proyeksi pertumbuhan pasar, sedangkan staf operasional lebih membutuhkan data teknis sehari-hari, seperti status persediaan atau jadwal pengiriman. Dengan demikian, relevansi bukan hanya soal isi informasi, tetapi juga kesesuaiannya dengan kebutuhan pihak yang mengambil keputusan.

Penting untuk diingat bahwa tidak semua informasi yang tersedia harus digunakan dalam pengambilan keputusan. Justru,

memilah informasi yang benar-benar relevan akan membantu pengambil keputusan fokus pada inti permasalahan dan menghindari kebingungan akibat kelebihan data. Konsep ini sering disebut *information filtering*, yaitu proses menyaring data sehingga hanya informasi yang memiliki nilai nyata bagi keputusan yang dipertahankan.

Dengan memahami definisi dan karakteristik informasi relevan, pengambil keputusan dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil didasarkan pada data yang tepat sasaran, tepat waktu, dan memiliki pengaruh nyata terhadap hasil akhir. Pada akhirnya, kualitas keputusan akan sangat ditentukan oleh kualitas dan relevansi informasi yang digunakan sebagai landasan berpikir.

8.2 Jenis Informasi dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses penting dalam berbagai bidang, mulai dari manajemen bisnis hingga kebijakan publik. Kualitas keputusan yang diambil sangat bergantung pada informasi yang digunakan sebagai dasarnya. Secara umum, informasi yang digunakan dalam proses ini dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: informasi kuantitatif dan informasi kualitatif. Keduanya memiliki karakteristik, sumber, dan peran yang berbeda, namun saling melengkapi dalam menghasilkan keputusan yang tepat.

8.2.1 Informasi Kuantitatif

Informasi kuantitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk angka atau nilai terukur. Informasi ini bersifat objektif, dapat dihitung, dan sering kali berasal dari catatan keuangan, laporan penjualan, hasil survei, atau statistik operasional. Salah satu contoh paling umum adalah laporan keuangan yang memuat data laba, arus kas, dan rasio keuangan perusahaan.

Keunggulan informasi kuantitatif terletak pada kemampuannya memberikan gambaran yang jelas dan terukur mengenai kondisi suatu organisasi atau proyek. Misalnya, manajer keuangan dapat menentukan apakah suatu investasi layak dilakukan dengan menghitung *return on investment* (ROI) berdasarkan data yang tersedia. Informasi kuantitatif juga memudahkan perbandingan antar periode atau antara satu unit usaha dengan unit lainnya.

Namun, penggunaan informasi kuantitatif juga memiliki keterbatasan. Angka-angka yang tercatat tidak selalu mencerminkan seluruh realitas di lapangan. Misalnya, laporan laba yang tinggi belum tentu berarti perusahaan memiliki citra positif di mata pelanggan. Oleh karena itu, informasi kuantitatif sering kali perlu dilengkapi dengan informasi kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh (Silva Alcalde, 2022).

8.2.2 Informasi Kualitatif

Informasi kualitatif bersifat non-numerik dan umumnya diperoleh melalui observasi, wawancara, diskusi, atau analisis deskriptif. Informasi ini mencakup faktor-faktor seperti kepuasan

pelanggan, reputasi merek, kualitas pelayanan, budaya organisasi, serta opini para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Keunggulan informasi kualitatif adalah kemampuannya menangkap aspek-aspek yang sulit diukur dengan angka. Sebagai contoh, tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan purna jual mungkin tidak dapat dinilai hanya dari laporan penjualan, tetapi memerlukan masukan langsung dari pelanggan. Begitu pula reputasi merek yang dibangun bertahun-tahun tidak selalu tercermin dalam data keuangan jangka pendek.

Meski demikian, informasi kualitatif memiliki tantangan tersendiri. Penilaiannya sering kali bersifat subjektif, tergantung pada persepsi pengumpul atau penerima informasi. Oleh karena itu, untuk mengurangi bias, informasi kualitatif sebaiknya diperoleh dari berbagai sumber dan dianalisis secara hati-hati.

8.2.3 Sinergi antara Informasi Kuantitatif dan Kualitatif

Pengambilan keputusan yang efektif umumnya memerlukan kombinasi antara informasi kuantitatif dan kualitatif. Informasi kuantitatif memberikan kerangka objektif yang dapat diukur, sementara informasi kualitatif menambahkan dimensi kontekstual yang membantu memahami angka-angka tersebut.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan yang mempertimbangkan peluncuran produk baru dapat menggunakan informasi kuantitatif berupa proyeksi penjualan dan estimasi biaya produksi. Di sisi lain, informasi kualitatif seperti tren selera konsumen, tanggapan calon pelanggan terhadap konsep produk, dan analisis pesaing akan memberikan gambaran tambahan yang lebih

komprehensif. Keputusan akhir akan lebih tepat jika kedua jenis informasi ini dianalisis bersama.

8.2.4 Tantangan dalam Pengelolaan Informasi

Mengelola informasi untuk pengambilan keputusan tidak selalu mudah. Data kuantitatif memerlukan akurasi pengukuran dan pencatatan yang ketat, sedangkan informasi kualitatif membutuhkan keahlian dalam pengumpulan dan interpretasi. Selain itu, volume informasi yang terlalu besar justru dapat membingungkan dan memperlambat proses pengambilan keputusan, fenomena yang dikenal sebagai *information overload*.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu memiliki sistem pengelolaan informasi yang terstruktur. Pemilihan sumber informasi, metode analisis, dan cara penyajiannya harus dirancang sedemikian rupa sehingga memudahkan pengambil keputusan memahami dan memanfaatkannya.

8.2.5 Pentingnya Ketepatan dan Relevansi

Dalam pengambilan keputusan, ketepatan dan relevansi informasi menjadi faktor yang tidak kalah penting dibandingkan jenis informasinya. Informasi kuantitatif yang kadaluarsa atau informasi kualitatif yang tidak relevan dapat mengarah pada keputusan yang salah. Oleh karena itu, proses verifikasi, pembaruan, dan penyaringan informasi harus dilakukan secara berkala.

Pada akhirnya, keberhasilan pengambilan keputusan bergantung pada kemampuan memadukan informasi kuantitatif yang akurat dengan informasi kualitatif yang relevan, sambil mempertimbangkan konteks dan tujuan yang ingin dicapai.

Kombinasi inilah yang menjadi dasar keputusan yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan realitas lapangan.

8.3 Pentingnya Analisis Biaya dan Manfaat

Analisis biaya dan manfaat merupakan alat penting dalam proses pengambilan keputusan, terutama ketika sumber daya yang tersedia terbatas. Prinsip utamanya adalah membandingkan total biaya yang akan timbul dari suatu tindakan atau proyek dengan manfaat yang dihasilkan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Dengan memahami keseimbangan antara pengorbanan dan keuntungan, manajer dapat menentukan apakah suatu langkah layak dijalankan atau tidak.

8.3.1 Konsep Dasar Analisis Biaya dan Manfaat

Secara umum, analisis biaya dan manfaat bertujuan untuk mengukur seberapa besar nilai yang diperoleh dibandingkan dengan sumber daya yang dikeluarkan. Biaya dapat mencakup pengeluaran langsung seperti pembelian bahan baku, upah tenaga kerja, dan biaya operasional, maupun pengeluaran tidak langsung seperti biaya kesempatan (*opportunity cost*).

Manfaat yang diukur tidak hanya dalam bentuk pendapatan atau penghematan biaya, tetapi juga dapat meliputi peningkatan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, pengurangan dampak lingkungan, atau penciptaan citra positif perusahaan. Dengan demikian, pendekatan ini tidak semata-mata berorientasi pada

keuntungan finansial, tetapi juga mempertimbangkan nilai strategis dan sosial.

8.3.2 Identifikasi Biaya

Langkah awal dalam analisis ini adalah mengidentifikasi seluruh biaya yang relevan. Biaya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori. Pertama, biaya tetap (*fixed cost*), yaitu biaya yang jumlahnya tidak berubah meskipun volume produksi atau aktivitas berfluktuasi, seperti sewa gedung atau gaji manajemen. Kedua, biaya variabel (*variable cost*), yang berubah sebanding dengan volume kegiatan, seperti biaya bahan baku dan energi.

Selain itu, perlu memperhitungkan biaya tersembunyi yang sering terlewat, seperti biaya pelatihan karyawan untuk penggunaan teknologi baru, biaya pemeliharaan jangka panjang, atau biaya lingkungan yang timbul akibat kegiatan tertentu. Mengabaikan biaya ini dapat mengakibatkan penilaian kelayakan yang keliru.

8.3.3 Identifikasi Manfaat

Manfaat yang dihasilkan dari suatu keputusan dapat dibagi menjadi dua kelompok besar: manfaat finansial dan manfaat non-finansial. Manfaat finansial mencakup peningkatan pendapatan, efisiensi biaya, atau kenaikan nilai aset. Sementara itu, manfaat non-finansial meliputi faktor yang lebih sulit diukur, seperti peningkatan reputasi, loyalitas pelanggan, atau kenyamanan pengguna layanan.

Untuk manfaat non-finansial, sering kali diperlukan metode penilaian kualitatif atau konversi nilai menjadi satuan moneter dengan pendekatan estimasi. Misalnya, peningkatan kepuasan

pelanggan dapat diestimasi melalui proyeksi peningkatan pembelian di masa depan (Arya & Green, 2021).

8.3.4 Perbandingan Biaya dan Manfaat

Setelah seluruh biaya dan manfaat diidentifikasi, langkah berikutnya adalah membandingkannya. Salah satu cara yang umum digunakan adalah menghitung rasio manfaat terhadap biaya (*benefit-cost ratio*). Jika rasio lebih besar dari satu, berarti manfaat melebihi biaya, sehingga proyek atau keputusan tersebut cenderung layak dilaksanakan.

Selain rasio, analisis ini juga dapat menggunakan indikator lain seperti *net present value* (NPV) untuk memperhitungkan nilai waktu dari uang. Dengan NPV, manfaat dan biaya di masa depan didiskon ke nilai sekarang, sehingga perbandingan menjadi lebih realistis.

8.3.5 Tantangan dalam Analisis Biaya dan Manfaat

Walaupun terdengar sederhana, pelaksanaan analisis biaya dan manfaat menghadapi beberapa tantangan. Kesulitan utama adalah mengukur manfaat non-finansial dengan akurat. Perkiraan yang terlalu optimistis atau pesimistis dapat mengubah hasil keputusan secara signifikan.

Selain itu, faktor eksternal seperti perubahan regulasi, fluktuasi harga pasar, atau perkembangan teknologi dapat memengaruhi hasil analisis. Oleh karena itu, dibutuhkan skenario alternatif untuk mengantisipasi perubahan kondisi.

8.3.6 Peran Analisis Biaya dan Manfaat dalam Keputusan Strategis

Analisis biaya dan manfaat tidak hanya relevan untuk proyek berskala besar, tetapi juga untuk keputusan sehari-hari di tingkat manajerial. Dengan mempertimbangkan kedua sisi — biaya dan manfaat — pengambil keputusan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih bijaksana dan meminimalkan risiko kerugian.

Pendekatan ini juga mendorong transparansi, karena setiap keputusan dapat dijelaskan berdasarkan data dan estimasi yang jelas. Hal ini membantu meningkatkan akuntabilitas, baik di lingkungan perusahaan swasta maupun lembaga publik.

8.4 Penggunaan Informasi Relevan dalam Praktik

Pengambilan keputusan yang efektif dalam manajemen tidak hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, tetapi juga pada kemampuan untuk mengidentifikasi, mengolah, dan menggunakan informasi yang relevan. Informasi relevan adalah data atau fakta yang secara langsung memengaruhi pilihan di antara berbagai alternatif yang ada. Dalam dunia bisnis, kemampuan mengelola informasi ini menjadi salah satu keterampilan penting untuk memastikan sumber daya perusahaan digunakan secara optimal.

Informasi relevan memiliki karakteristik khusus, yaitu berhubungan langsung dengan masalah yang dihadapi, memiliki

dampak pada hasil keputusan, dan dapat digunakan untuk membedakan antara satu alternatif dengan alternatif lainnya. Tanpa informasi yang tepat, keputusan yang diambil berisiko tidak sesuai dengan tujuan perusahaan atau bahkan menimbulkan kerugian.

8.4.1 Pentingnya Informasi Relevan dalam Keputusan Manajerial

Bagi seorang manajer, setiap keputusan merupakan investasi waktu, tenaga, dan sumber daya. Informasi relevan membantu mempersempit pilihan sehingga fokus dapat diarahkan pada opsi yang paling menguntungkan atau paling sesuai dengan strategi perusahaan. Misalnya, ketika mempertimbangkan peluncuran produk baru, informasi mengenai biaya produksi, harga jual yang dapat diterima pasar, dan potensi penjualan akan menjadi bahan pertimbangan utama.

Selain itu, informasi relevan dapat membantu meminimalkan risiko. Dengan memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi hasil, manajer dapat mengantisipasi tantangan dan menyiapkan strategi cadangan. Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan pasar dapat terjadi dengan cepat.

8.4.2 Contoh Penggunaan Informasi dalam Kasus Produksi

Bayangkan sebuah perusahaan sedang memutuskan apakah akan memproduksi suatu produk baru. Data yang dikumpulkan meliputi biaya variabel per unit, kontribusi margin yang diharapkan, dan proyeksi permintaan pasar. Dari ketiga faktor tersebut, manajer dapat menghitung potensi laba bersih serta menilai apakah produk tersebut layak diproduksi.

Jika biaya variabel lebih rendah daripada harga jual dan kontribusi margin positif, serta permintaan pasar cukup tinggi, maka keputusan untuk memproduksi menjadi lebih masuk akal. Sebaliknya, jika salah satu dari faktor kunci tersebut tidak menguntungkan—misalnya biaya variabel yang terlalu tinggi—maka alternatif lain perlu dipertimbangkan, seperti mengubah desain produk atau mencari pemasok bahan baku yang lebih murah.

8.4.3 Penyaringan Informasi yang Tidak Relevan

Tidak semua informasi yang tersedia akan berguna dalam pengambilan keputusan. Informasi yang tidak relevan dapat mengaburkan fokus dan memperlambat proses pengambilan keputusan. Misalnya, dalam menentukan harga jual suatu produk, informasi tentang biaya yang telah terjadi di masa lalu dan tidak dapat diubah (biaya hangus) biasanya tidak relevan karena tidak memengaruhi pilihan ke depan.

Menyaring informasi yang benar-benar relevan membutuhkan kemampuan analisis yang tajam. Manajer perlu memahami hubungan sebab-akibat antara data yang dimiliki dengan keputusan yang akan diambil. Hal ini memerlukan keterampilan dalam membaca laporan keuangan, memahami tren pasar, serta menilai keandalan sumber informasi.

8.4.4 Dampak Penggunaan Informasi yang Tepat

Ketika informasi relevan digunakan secara efektif, keputusan yang diambil lebih mungkin menghasilkan manfaat maksimal bagi perusahaan. Misalnya, keputusan untuk menghentikan produksi suatu produk yang marjinnya terus menurun dapat membebaskan

sumber daya untuk dialokasikan pada produk yang lebih menguntungkan.

Di sisi lain, penggunaan informasi yang salah atau tidak relevan dapat menimbulkan konsekuensi serius. Perusahaan mungkin akan mengalokasikan sumber daya pada proyek yang tidak memberikan nilai tambah atau melewatkan peluang yang sebenarnya menguntungkan.

8.4.5 Kesimpulan Signifikan bagi Praktik Manajemen

Penggunaan informasi relevan dalam riset kasus bukan hanya sekadar latihan akademik, tetapi juga mencerminkan kondisi nyata yang dihadapi perusahaan. Dengan memprioritaskan data yang tepat, memverifikasi akurasi, dan mengaitkannya dengan tujuan strategis, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih bijak, efisien, dan efektif.

Dalam praktik sehari-hari, kemampuan memilah informasi yang relevan dari yang tidak relevan adalah keterampilan yang terus diasah. Lingkungan bisnis yang semakin kompleks menuntut manajer untuk cepat beradaptasi, namun tetap teliti dalam menganalisis setiap data sebelum mengambil langkah strategis (Marnewick & Einhorn, 2019).

Bab 9: Evaluasi Investasi dan Analisis Risiko Keuangan

9.1 Konsep Dasar Evaluasi Investasi

Konsep dasar evaluasi investasi adalah proses sistematis untuk menilai kelayakan suatu rencana penanaman modal dengan membandingkan antara manfaat yang diharapkan dan biaya yang harus dikeluarkan. Tujuannya adalah memastikan bahwa keputusan investasi yang diambil mampu memberikan keuntungan sesuai target, mengendalikan risiko, dan mendukung pencapaian tujuan finansial atau strategis organisasi. Evaluasi ini penting karena investasi umumnya membutuhkan alokasi sumber daya yang besar dan berdampak jangka panjang, sehingga kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan (Popova, 2023).

Evaluasi investasi melibatkan analisis terhadap arus kas yang diproyeksikan dari suatu proyek atau aset. Proses ini mencakup identifikasi biaya awal, estimasi pendapatan atau penghematan yang dihasilkan, serta penilaian terhadap nilai sisa atau manfaat residu di akhir umur proyek. Data ini kemudian digunakan untuk menghitung indikator kelayakan investasi, seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period*, dan *Profitability Index*. Setiap indikator memberikan sudut

pandang berbeda, sehingga kombinasi penggunaannya dapat menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif.

NPV, misalnya, menghitung selisih antara nilai sekarang dari seluruh arus kas masuk dan arus kas keluar dengan menggunakan tingkat diskonto tertentu. Nilai NPV yang positif menunjukkan bahwa investasi diperkirakan memberikan keuntungan melebihi biaya modal. IRR mengukur tingkat pengembalian yang dihasilkan investasi, dan jika nilainya lebih tinggi dari tingkat pengembalian minimum yang disyaratkan, maka proyek dianggap layak. *Payback Period* menilai berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan modal awal, sedangkan *Profitability Index* membandingkan nilai sekarang dari manfaat yang dihasilkan terhadap biaya investasi.

Selain perhitungan finansial, evaluasi investasi juga mempertimbangkan faktor non-keuangan yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek, seperti kondisi pasar, regulasi, ketersediaan sumber daya, dampak lingkungan, dan risiko operasional. Faktor-faktor ini membantu memberikan penilaian yang lebih realistis, karena tidak semua manfaat dan risiko dapat diukur secara langsung dalam bentuk uang.

Manajemen risiko menjadi bagian penting dari konsep evaluasi investasi. Identifikasi risiko potensial, seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan permintaan, atau gangguan teknologi, memungkinkan perencanaan langkah mitigasi yang tepat. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya mengukur potensi keuntungan, tetapi juga menilai kemampuan proyek dalam menghadapi ketidakpastian.

Dalam praktiknya, evaluasi investasi dilakukan sebelum proyek dimulai untuk menentukan kelayakan, dan juga setelah proyek berjalan untuk memantau kesesuaian antara proyeksi awal dan hasil aktual. Pemantauan ini membantu memastikan bahwa investasi tetap berada pada

jalur yang menguntungkan, atau memberikan sinyal dini jika diperlukan penyesuaian strategi.

Dengan demikian, konsep dasar evaluasi investasi tidak hanya berfokus pada menghitung potensi keuntungan, tetapi juga pada menilai risiko, kelayakan teknis, dan kesesuaian dengan tujuan strategis. Proses ini menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan yang bijak, sehingga modal yang diinvestasikan dapat memberikan nilai tambah maksimal bagi pemiliknya dan berkontribusi pada keberlanjutan pertumbuhan di masa depan.

9.2 Teknik Penilaian Investasi

Penilaian investasi adalah proses untuk menentukan kelayakan suatu proyek atau aset berdasarkan perbandingan antara manfaat yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan. Tujuannya adalah memastikan bahwa dana yang ditanamkan memberikan tingkat pengembalian yang memadai dan risiko yang dapat diterima. Dalam dunia bisnis maupun pemerintahan, metode penilaian investasi membantu pengambil keputusan memilih proyek yang paling menguntungkan atau efisien (Ragul & Priyadarshini, 2023).

Berbagai metode dapat digunakan, masing-masing dengan kelebihan, kelemahan, dan konteks penerapan yang berbeda.

9.2.1 Periode Pengembalian (*Payback Period*)

Payback period adalah metode sederhana untuk menghitung waktu yang diperlukan agar investasi dapat kembali melalui arus kas yang dihasilkan.

Contohnya, jika sebuah proyek memerlukan modal awal Rp500 juta dan menghasilkan arus kas Rp100 juta per tahun, maka *payback period* adalah lima tahun.

Kelebihan metode ini adalah mudah dipahami dan digunakan, terutama untuk menilai likuiditas proyek. Namun, kelemahannya adalah tidak memperhitungkan nilai waktu uang (*time value of money*) dan arus kas setelah periode pengembalian.

9.2.2 Nilai Bersih Sekarang (*Net Present Value / NPV*)

NPV mengukur selisih antara nilai sekarang dari arus kas masuk dan nilai sekarang dari arus kas keluar dengan memperhitungkan tingkat diskonto.

Net Present Value (NPV) dihitung dengan rumus:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0$$

di mana:

CF_t = arus kas bersih pada periode ke- t

r = tingkat diskonto/biaya modal

n = jumlah periode investasi

C_0 = Investasi awal

Jika NPV positif, berarti proyek diperkirakan akan menghasilkan keuntungan di atas biaya modal. Sebaliknya, NPV negatif menunjukkan bahwa proyek akan merugikan.

Contoh perhitungan:

Misalkan sebuah proyek membutuhkan investasi awal sebesar Rp100.000.000. Proyek menghasilkan arus kas Rp40.000.000 per tahun selama 3 tahun. Tingkat diskonto yang digunakan adalah 10%.

$$NPV = (40.000.000 / (1+0,1)^1) + (40.000.000 / (1+0,1)^2) + (40.000.000 / (1+0,1)^3) - 100.000.000$$

$$NPV = 36.363.636 + 33.057.851 + 30.052.592 - 100.000.000 = -Rp526.000 \text{ (sekitar negatif).}$$

Artinya proyek ini kurang layak secara finansial karena menghasilkan NPV negatif.

Kelebihan metode ini adalah kemampuannya memperhitungkan nilai waktu uang dan memberikan angka absolut keuntungan. Kekurangannya, hasil sangat bergantung pada akurasi estimasi arus kas dan tingkat diskonto yang digunakan.

9.2.3 Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return / IRR*)

IRR adalah tingkat diskonto yang membuat nilai NPV menjadi nol. Dengan kata lain, IRR menunjukkan tingkat pengembalian tahunan yang diharapkan dari suatu investasi.

Internal Rate of Return (IRR) dapat dihitung dengan rumus:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - C_0$$

di mana:

CF_t = arus kas bersih pada periode ke- t

IRR = tingkat diskonto yang membuat $NPV = 0$

n = jumlah periode investasi

C_0 = Investasi awal

IRR dapat juga dihitung dengan menggunakan teknik interpolasi. Berikut contoh perhitungannya:

Dengan data yang sama: investasi awal Rp100.000.000 dan arus kas Rp40.000.000 per tahun selama 3 tahun. Jika kita coba tingkat diskonto 8%, maka $NPV = \text{positif}$; jika 12%, $NPV = \text{negatif}$. Dengan interpolasi, $IRR \approx 9,8\%$.

Interpretasi: IRR proyek lebih besar dari biaya modal 10% $\rightarrow$ proyek tidak layak (karena $IRR < 10\%$).

Jika IRR lebih besar daripada biaya modal, investasi dianggap layak. Kelebihan IRR adalah hasilnya mudah dibandingkan dengan tingkat

pengembalian minimum yang diinginkan (*required rate of return*). Namun, metode ini bisa menghasilkan interpretasi yang membingungkan pada proyek dengan arus kas yang tidak konvensional atau berganti tanda beberapa kali.

9.2.4 Indeks Profitabilitas (*Profitability Index / PI*)

PI adalah rasio antara nilai sekarang arus kas masuk dengan nilai sekarang arus kas keluar. Nilai PI lebih dari 1 menunjukkan bahwa proyek menghasilkan nilai tambah, sedangkan nilai kurang dari 1 berarti proyek tidak layak secara finansial.

Rumus yang dipergunakan untuk menghitung *profitability index* adalah $PI = PV \text{ Inflow} / PV \text{ Outflow}$.

Metode ini berguna untuk membandingkan proyek-proyek dengan skala investasi yang berbeda. Namun, seperti NPV, keakuratan PI bergantung pada estimasi arus kas dan tingkat diskonto yang tepat.

9.2.5 Analisis *Break-Even Point* (BEP)

BEP adalah titik di mana total pendapatan sama dengan total biaya, sehingga proyek tidak menghasilkan keuntungan atau kerugian.

Rumus yang dipergunakan untuk menghitung *break-event point* adalah $BEP = \text{Fixed Cost} / (\text{Harga per unit} - \text{Biaya variabel per unit})$.

Analisis ini membantu memahami berapa unit produk atau jasa yang harus dijual untuk menutup biaya tetap dan variabel. Kelebihannya, BEP memberikan gambaran praktis tentang target penjualan minimal. Kekurangannya, metode ini tidak mempertimbangkan perubahan harga, biaya, atau permintaan secara dinamis.

9.2.6 Analisis Sensitivitas dan Skenario

Selain metode kuantitatif di atas, analisis sensitivitas digunakan untuk melihat bagaimana perubahan variabel tertentu, seperti harga jual, biaya operasional, atau volume penjualan, memengaruhi hasil investasi.

Analisis skenario memperluas pendekatan ini dengan mempertimbangkan kombinasi berbagai perubahan untuk menggambarkan skenario optimis, realistis, dan pesimis. Kedua metode ini membantu mengidentifikasi faktor risiko yang paling memengaruhi kelayakan investasi.

9.3 Jenis-Jenis Risiko Keuangan pada Investasi

Investasi selalu memiliki potensi keuntungan yang diiringi dengan kemungkinan kerugian. Potensi kerugian ini dikenal sebagai risiko, dan dalam konteks keuangan, risiko mengacu pada ketidakpastian terkait hasil investasi di masa depan. Memahami jenis-jenis risiko keuangan menjadi langkah penting bagi investor agar dapat mengambil keputusan yang tepat dan mengelola eksposur terhadap kerugian secara bijak (Petyk & Baskova, 2022).

Risiko keuangan pada investasi dapat timbul dari berbagai sumber, mulai dari perubahan kondisi pasar, faktor ekonomi global, hingga peristiwa yang bersifat mendadak. Beberapa risiko dapat dikendalikan atau diminimalkan, sementara yang lain hanya dapat diantisipasi.

9.3.1 Risiko Pasar (*Market Risk*)

Risiko pasar adalah risiko yang muncul akibat fluktuasi harga pasar secara umum. Perubahan ini bisa dipicu oleh kondisi ekonomi, tingkat suku bunga, inflasi, atau sentimen investor secara global. Dalam risiko pasar, hampir semua aset dapat terdampak, meskipun tingkat keparahannya berbeda-beda.

Contohnya, ketika pasar saham mengalami penurunan akibat krisis ekonomi, nilai portofolio saham cenderung ikut turun, terlepas dari kinerja perusahaan yang mendasarinya.

9.3.2 Risiko Suku Bunga (*Interest Rate Risk*)

Perubahan tingkat suku bunga dapat memengaruhi nilai investasi, terutama pada instrumen pendapatan tetap seperti obligasi. Jika suku bunga naik, harga obligasi biasanya turun karena imbal hasil tetapnya menjadi kurang menarik dibandingkan instrumen baru yang menawarkan bunga lebih tinggi.

Risiko ini juga berdampak pada pasar saham, karena kenaikan suku bunga dapat meningkatkan biaya pinjaman perusahaan, sehingga berpotensi menekan laba. Sehingga kondisi tersebut berpotensi untuk membuat harga saham turun.

9.3.3 Risiko Inflasi (*Inflation Risk*)

Risiko inflasi terjadi ketika daya beli hasil investasi berkurang akibat kenaikan harga barang dan jasa. Walaupun investasi memberikan keuntungan nominal, nilai riil keuntungan tersebut bisa lebih kecil jika inflasi tinggi.

Misalnya, jika investasi memberikan imbal hasil 5% per tahun tetapi inflasi mencapai 6%, maka secara riil investor mengalami penurunan daya beli.

9.3.4 Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)

Risiko likuiditas muncul ketika suatu aset sulit dijual kembali dengan harga wajar dalam waktu singkat. Aset yang kurang likuid cenderung membutuhkan waktu lebih lama untuk dikonversi menjadi uang tunai tanpa mengorbankan nilai jualnya.

Contohnya adalah properti atau saham dari perusahaan kecil yang jarang diperdagangkan. Dalam situasi mendesak, penjualan aset ini mungkin memerlukan potongan harga yang signifikan.

9.3.5 Risiko Kredit (*Credit Risk*)

Risiko kredit terjadi ketika pihak yang berutang gagal memenuhi kewajiban pembayaran bunga atau pokok pinjaman. Risiko ini umum ditemui pada obligasi korporasi atau pinjaman langsung.

Peringkat kredit yang dikeluarkan oleh lembaga pemeringkat dapat menjadi acuan dalam menilai tingkat risiko ini. Semakin rendah peringkatnya, semakin tinggi kemungkinan gagal bayar.

9.3.6 Risiko Nilai Tukar (*Currency Risk*)

Bagi investor yang memiliki aset dalam mata uang asing, perubahan nilai tukar dapat memengaruhi nilai investasi. Jika mata uang asing melemah terhadap mata uang domestik, nilai aset tersebut dalam mata uang domestik akan turun.

Risiko ini sering dihadapi oleh investor yang menanamkan modal di pasar internasional atau berbisnis lintas negara.

9.3.7 Risiko Politik dan Regulasi (*Political and Regulatory Risk*)

Perubahan kebijakan pemerintah, ketidakstabilan politik, atau penerapan regulasi baru dapat berdampak signifikan pada nilai investasi. Kebijakan seperti kenaikan pajak, pembatasan impor, atau perubahan peraturan lingkungan dapat memengaruhi profitabilitas perusahaan dan prospek pertumbuhan sektor tertentu.

Investor biasanya memantau perkembangan politik dan regulasi di negara tempat mereka berinvestasi untuk meminimalkan dampak risiko ini.

9.4 Teknik Analisis dan Manajemen Risiko

Setiap keputusan, baik dalam skala kecil maupun besar, tidak pernah terlepas dari unsur ketidakpastian. Ketika suatu rencana disusun, selalu ada ruang kemungkinan bahwa hal-hal tak terduga bisa muncul di luar dugaan. Dalam konteks inilah teknik analisis dan manajemen risiko

hadir sebagai alat bantu penting untuk memperkirakan potensi kendala dan mempersiapkan langkah antisipatif. Proses ini bukan tentang menghindari ketidakpastian, melainkan tentang memahami, mengelola, dan meresponsnya secara bijak (Wei et al., 2024).

Manajemen risiko dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi potensi gangguan, menganalisis dampaknya, dan menentukan cara terbaik untuk mengurangi atau mengatasi dampak tersebut. Sementara itu, teknik analisis risiko bertujuan untuk memberikan kerangka yang sistematis dalam mengukur seberapa besar kemungkinan suatu peristiwa terjadi dan seberapa besar pengaruhnya terhadap tujuan yang sedang dijalankan.

9.4.1 Identifikasi Risiko dan Penilaian Awal

Langkah pertama dalam analisis risiko adalah melakukan identifikasi secara menyeluruh terhadap semua faktor yang berpotensi menimbulkan gangguan. Proses ini tidak bisa dilakukan secara terburu-buru. Diperlukan pemahaman konteks, pengamatan mendalam, serta pelibatan pihak-pihak yang memahami kondisi secara langsung. Risiko tidak selalu datang dari luar; kadang justru berasal dari dalam sistem itu sendiri, seperti kesalahan prosedur, kurangnya koordinasi, atau pemanfaatan sumber daya yang tidak efisien.

Setelah risiko diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menilai sejauh mana kemungkinan risiko tersebut terjadi dan dampaknya jika benar-benar muncul. Dalam dunia praktik, ini sering dikenal sebagai proses *risk assessment*. Penilaian ini dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif, tergantung pada ketersediaan data dan tingkat kompleksitas situasi. Ada risiko yang terlihat kecil namun berdampak besar, dan ada pula yang terlihat mengancam namun sebenarnya mudah dikendalikan.

9.4.2 Pemilahan dan Prioritas

Tidak semua risiko perlu ditangani secara bersamaan. Dalam kenyataannya, sumber daya yang tersedia terbatas—baik dari segi waktu, tenaga, maupun biaya. Karena itu, perlu dilakukan pemilahan berdasarkan tingkat urgensi dan potensi dampaknya. Risiko yang memiliki kemungkinan besar terjadi dan bisa menimbulkan dampak signifikan perlu ditangani terlebih dahulu. Pendekatan ini membantu organisasi untuk fokus dan tidak terjebak dalam kecemasan terhadap hal-hal kecil yang tidak terlalu relevan.

Di sinilah pentingnya visualisasi data, seperti menggunakan *risk matrix* atau peta risiko, yang memudahkan dalam melihat gambaran keseluruhan dan menetapkan prioritas tindakan. Alat semacam ini bukan hanya mempermudah pemahaman, tetapi juga mendorong pengambilan keputusan yang lebih rasional dan terstruktur.

9.4.3 Strategi Pengelolaan dan Tindakan Pencegahan

Setelah mengetahui risiko mana yang perlu ditangani lebih dahulu, langkah selanjutnya adalah menentukan tindakan yang tepat. Ada berbagai strategi yang dapat digunakan, mulai dari menghindari risiko sama sekali, mengurangi dampaknya, mengalihkan tanggung jawabnya kepada pihak lain (misalnya melalui asuransi), hingga menerima risiko tersebut sebagai bagian dari proses yang tidak bisa dihindari.

Pilihan strategi sangat tergantung pada jenis risiko dan kemampuan dalam mengelolanya. Untuk risiko yang tidak bisa dihilangkan, tindakan pencegahan atau *mitigation* menjadi kunci. Misalnya, jika risiko berkaitan dengan kesalahan manusia, maka pelatihan rutin bisa menjadi solusi. Jika berkaitan dengan teknologi, maka pemeliharaan sistem dan pemutakhiran perangkat lunak bisa menjadi jawabannya.

9.4.4 Pemantauan dan Peninjauan Berkala

Risiko bukan sesuatu yang statis. Ia bisa berubah seiring waktu, tergantung pada kondisi internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, proses manajemen risiko harus bersifat dinamis dan terbuka untuk peninjauan ulang. Monitoring berkala sangat penting agar strategi yang telah disusun tetap relevan dan efektif. Dalam hal ini, fleksibilitas menjadi bagian penting dari keberhasilan suatu sistem pengelolaan risiko.

Scenario planning atau perencanaan skenario juga mulai banyak digunakan dalam proses ini. Dengan mempertimbangkan beberapa kemungkinan yang mungkin terjadi di masa depan, organisasi atau individu bisa lebih siap menghadapi perubahan yang tidak terduga.

9.5 Strategi Analisis Risiko Keuangan Modern

Dalam konteks modern, risiko keuangan tidak hanya mencakup risiko pasar, likuiditas, kredit, dan operasional, tetapi juga risiko sistemik, risiko reputasi, dan risiko teknologi. Pendekatan kuantitatif yang umum digunakan meliputi *Value at Risk* (VaR), *stress testing*, dan simulasi Monte Carlo. Selain itu, pemahaman tentang perbedaan antara risiko sistemik (*systematic risk*) dan risiko spesifik (*unsystematic risk*) menjadi penting dalam strategi diversifikasi.

9.6 Tren dan Isu Terkini

Dalam dunia keuangan modern, evaluasi investasi tidak lagi hanya berfokus pada perhitungan finansial konvensional seperti NPV, IRR, atau *Payback Period*. Dinamika pasar global, perkembangan teknologi, serta meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan mendorong munculnya tren dan isu baru yang perlu

diperhatikan dalam pengambilan keputusan investasi. Faktor-faktor seperti fleksibilitas manajerial (*real options*), penerapan prinsip keberlanjutan melalui ESG, hingga integrasi tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) menjadi bagian penting dalam praktik investasi kontemporer. Oleh karena itu, pemahaman mengenai tren ini sangat penting agar investor dan manajer keuangan mampu mengambil keputusan yang relevan dengan tantangan zaman.

9.6.1 Real Options

Dalam praktik manajemen investasi, konsep *real options* berkembang sebagai jawaban atas keterbatasan metode evaluasi tradisional yang cenderung kaku. *Real options* memberikan fleksibilitas bagi manajer dalam menyesuaikan keputusan investasi sesuai dengan perubahan kondisi pasar. Misalnya, sebuah perusahaan energi dapat menunda pembangunan pembangkit listrik jika harga energi sedang turun, atau memperluas kapasitas produksi ketika permintaan meningkat. Konsep ini mirip dengan opsi keuangan, di mana investor memiliki hak tetapi bukan kewajiban untuk mengambil suatu tindakan. Dengan demikian, *real options* memperhitungkan nilai strategis dari fleksibilitas manajerial, sesuatu yang tidak tercermin dalam perhitungan NPV dan IRR konvensional.

9.6.2 ESG (*Environmental, Social, Governance*)

Faktor ESG kini menjadi pertimbangan utama dalam keputusan investasi global. Aspek *Environmental* meliputi dampak lingkungan seperti emisi karbon, efisiensi energi, dan pengelolaan limbah. Aspek *Social* terkait dengan praktik tenaga kerja, hubungan

dengan masyarakat, dan keberagaman tenaga kerja. Sementara itu, aspek *Governance* menyangkut tata kelola perusahaan, transparansi, serta struktur dewan direksi. Investor institusi besar seperti BlackRock bahkan menekankan bahwa perusahaan dengan skor ESG yang baik cenderung lebih berkelanjutan dan memiliki risiko jangka panjang yang lebih rendah. Dengan semakin meningkatnya kesadaran konsumen dan regulasi pemerintah, ESG bukan hanya isu reputasi, melainkan juga faktor finansial yang memengaruhi biaya modal dan valuasi perusahaan.

9.6.3 Keterkaitan dengan SDGs

Evaluasi investasi saat ini juga semakin dikaitkan dengan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang ditetapkan oleh PBB. Misalnya, investasi pada energi terbarukan mendukung SDG 7 (Energi Bersih dan Terjangkau), pembangunan infrastruktur hijau mendukung SDG 9 (Industri, Inovasi, dan Infrastruktur), dan pengelolaan risiko perubahan iklim mendukung SDG 13 (Penanganan Perubahan Iklim). Investor yang mengintegrasikan SDGs ke dalam strategi mereka tidak hanya berkontribusi pada pembangunan global, tetapi juga dapat memperoleh keuntungan reputasi serta akses ke pendanaan berkelanjutan (*sustainable finance*). Dengan kata lain, SDGs kini bukan sekadar agenda sosial, melainkan kerangka kerja strategis yang menghubungkan profitabilitas perusahaan dengan keberlanjutan jangka panjang.

9.6.4 Behavioral Finance

Bias kognitif dapat memengaruhi keputusan investasi, misalnya *overconfidence*, *loss aversion*, dan *herding behavior*.

Selain aspek kuantitatif dan keberlanjutan, aspek psikologis juga berperan penting dalam pengambilan keputusan investasi. *Behavioral finance* mempelajari bagaimana bias kognitif dan emosional memengaruhi perilaku investor. Contoh bias umum adalah *overconfidence* (terlalu percaya diri dalam memprediksi pasar), *loss aversion* (ketakutan berlebihan terhadap kerugian sehingga enggan mengambil risiko), dan *herding behavior* (mengikuti tren pasar tanpa analisis rasional). Fenomena seperti gelembung dot-com dan lonjakan harga saham 'gorengan' di era digital dapat dijelaskan melalui perspektif *behavioral finance*. Bagi manajer investasi, pemahaman tentang perilaku investor menjadi kunci dalam merancang strategi komunikasi, pengelolaan portofolio, dan mitigasi risiko psikologis dalam pasar yang seringkali irasional.

Bab 10: Peran Akuntansi

Manajemen dalam Era Digital dan Globalisasi

10.1 Transformasi Akuntansi Manajemen di Era Digital

Era digital dan globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam praktik akuntansi manajemen. Teknologi informasi, big data, dan sistem otomatisasi memungkinkan perusahaan dalam berbagai skala untuk melakukan pencatatan, analisis, serta pengambilan keputusan dengan lebih cepat dan akurat. Transformasi ini tidak hanya dirasakan oleh perusahaan besar, tetapi juga oleh usaha kecil, lembaga sosial, dan pemerintahan desa.

Transformasi akuntansi manajemen di era digital mencerminkan pergeseran peran yang sangat signifikan dari fungsi tradisional pencatatan dan pelaporan menuju pengelolaan informasi yang bersifat strategis. Kemajuan teknologi seperti *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan *cloud computing* telah menghadirkan peluang baru bagi akuntansi manajemen untuk memproses, menganalisis, dan menyajikan data dengan kecepatan, ketepatan, dan skala yang sebelumnya sulit dicapai (Glazova et al., 2022).

Penggunaan *big data* memungkinkan pengumpulan informasi dalam jumlah sangat besar dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal perusahaan. Data ini tidak terbatas pada angka-angka keuangan, tetapi juga mencakup data operasional, perilaku pelanggan, tren pasar, hingga variabel lingkungan yang relevan. Dengan analisis yang tepat, akuntansi manajemen dapat mengidentifikasi pola, peluang, dan risiko yang sebelumnya tersembunyi, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang berbasis pada bukti kuat dan proyeksi yang lebih akurat.

Penerapan *artificial intelligence* memperluas kemampuan analisis melalui algoritme pembelajaran mesin (*machine learning*) yang mampu mengenali pola kompleks dan membuat prediksi berdasarkan data historis. Dalam praktiknya, AI dapat digunakan untuk mengotomatisasi proses perencanaan anggaran, memantau kinerja keuangan secara berkelanjutan, hingga memberikan rekomendasi strategi secara *real-time*. Hal ini tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga meningkatkan akurasi dan mengurangi risiko kesalahan manusia dalam pengolahan data.

Sementara itu, *cloud computing* menghadirkan fleksibilitas dan aksesibilitas tinggi dalam pengelolaan data akuntansi manajemen. Penyimpanan dan pemrosesan data di *cloud* memungkinkan kolaborasi lintas lokasi dan perangkat, sehingga tim keuangan, manajemen, dan divisi terkait dapat mengakses informasi yang sama secara serentak. Keunggulan ini mendukung koordinasi yang lebih efektif, terutama bagi perusahaan yang beroperasi secara

global atau memiliki struktur organisasi yang tersebar di berbagai wilayah.

Transformasi ini juga membawa perubahan pada peran akuntan manajemen itu sendiri. Mereka tidak lagi sekadar berfokus pada pengolahan data historis, tetapi menjadi mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan. Akuntan manajemen kini dituntut memiliki keterampilan analisis data, pemahaman teknologi, serta kemampuan komunikasi yang baik untuk menyampaikan informasi kompleks secara jelas kepada pengambil keputusan.

Selain itu, era digital memicu munculnya kebutuhan akan tata kelola data (*data governance*) yang ketat. Keamanan, integritas, dan privasi data menjadi isu penting yang harus dijaga, terutama mengingat meningkatnya risiko serangan siber dan kebocoran informasi. Oleh karena itu, transformasi akuntansi manajemen tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga melibatkan pembentukan kebijakan dan prosedur yang memastikan pengelolaan data berlangsung secara aman dan patuh terhadap regulasi.

Dengan memanfaatkan potensi teknologi digital, akuntansi manajemen dapat berperan lebih proaktif dalam mendukung kesuksesan bisnis. Integrasi *big data*, AI, dan *cloud computing* tidak hanya mempercepat dan mempermudah proses analisis, tetapi juga membuka ruang untuk inovasi dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan transformasi ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

10.2 Globalisasi dan Dampaknya terhadap Akuntansi Manajemen

Globalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara signifikan. Perdagangan lintas negara menjadi semakin terbuka, teknologi mempersingkat jarak, dan arus modal serta informasi bergerak dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam konteks ini, akuntansi manajemen dituntut untuk beradaptasi, tidak hanya pada tataran teknis pelaporan, tetapi juga pada kemampuan analisis strategis yang mampu mengakomodasi dinamika ekonomi global.

10.2.1 Membuka Pasar dan Meningkatkan Persaingan

Salah satu dampak utama globalisasi adalah terbukanya akses pasar internasional. Perusahaan kini dapat memasarkan produk atau jasanya ke berbagai negara, namun di sisi lain juga menghadapi kompetitor dari seluruh dunia. Akuntansi manajemen dalam situasi ini harus menyediakan informasi yang mendukung pengambilan keputusan cepat, tepat, dan berbasis data yang akurat.

Persaingan yang semakin ketat menuntut efisiensi biaya, pengendalian kualitas, serta inovasi berkelanjutan. Data akuntansi tidak lagi hanya berfungsi sebagai catatan transaksi, melainkan sebagai alat strategis untuk menilai kinerja, mengidentifikasi peluang, dan merumuskan strategi menghadapi pesaing global (Teoh, 2018).

10.2.2 Adaptasi terhadap Standar Pelaporan Internasional

Perusahaan yang beroperasi lintas negara perlu menyesuaikan sistem pelaporan mereka dengan standar akuntansi yang berlaku secara internasional, seperti *International Financial Reporting Standards (IFRS)*. Meskipun IFRS umumnya terkait dengan akuntansi keuangan, implikasinya terhadap akuntansi manajemen sangat nyata.

Penyesuaian terhadap standar global memerlukan pemahaman mendalam atas perbedaan kebijakan akuntansi di berbagai yurisdiksi. Hal ini penting untuk memastikan konsistensi data, memudahkan konsolidasi laporan, dan meningkatkan transparansi bagi pemangku kepentingan di berbagai negara.

Perkembangan teknologi digital mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan sistem akuntansi manajemen dengan *e-commerce* serta platform digital lainnya. Dalam konteks UMKM, penerapan *e-commerce* terbukti mampu memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Sejalan dengan riset Bachtiar, Wafiah, Sampara, & Ashar (2024), digitalisasi memberikan peluang bagi pelaku usaha untuk meningkatkan daya saing. Hal ini dipertegas oleh temuan Bachtiar, Sampara, Wafiah, & Kadir (2024), bahwa pemanfaatan *e-commerce* dapat memperkuat pertumbuhan usaha yang berakar pada kearifan lokal

10.2.3 Memahami Dinamika Ekonomi Global

Ekonomi global bersifat dinamis dan saling terhubung. Perubahan suku bunga di satu negara dapat memengaruhi arus modal di belahan dunia lain. Fluktuasi nilai tukar, harga komoditas

internasional, dan perubahan kebijakan perdagangan menjadi faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen.

Akuntansi manajemen harus mampu menganalisis dampak variabel-variabel ini terhadap biaya produksi, harga jual, margin keuntungan, serta strategi ekspansi. Pemodelan keuangan yang mempertimbangkan berbagai skenario global menjadi keterampilan penting bagi tim manajemen.

10.2.4 Penyediaan Informasi Relevan untuk Keputusan Lintas Negara

Operasi lintas negara membawa tantangan kompleks, mulai dari perbedaan regulasi, budaya bisnis, hingga risiko politik. Akuntansi manajemen berperan sebagai penyedia informasi relevan yang membantu manajemen pusat memahami kondisi masing-masing unit usaha di berbagai lokasi.

Misalnya, informasi tentang biaya operasional di cabang luar negeri, tingkat produktivitas, serta kinerja penjualan di pasar tertentu menjadi dasar untuk memutuskan apakah perlu melakukan ekspansi, mempertahankan, atau menutup operasi di wilayah tersebut.

10.2.5 Pengelolaan Risiko Global

Globalisasi memperluas peluang, tetapi juga meningkatkan paparan risiko. Risiko nilai tukar, risiko kredit internasional, hingga risiko rantai pasok harus dikelola secara sistematis. Akuntansi manajemen berperan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan memantau risiko-risiko ini melalui pelaporan yang komprehensif dan mudah dipahami oleh pengambil keputusan.

Penggunaan *hedging*, diversifikasi pemasok, dan penetapan harga berbasis mata uang tertentu adalah contoh strategi yang memerlukan dukungan data dan analisis dari akuntansi manajemen.

10.2.6 Integrasi Teknologi dan Big Data

Globalisasi berjalan seiring dengan kemajuan teknologi informasi. Perusahaan kini dapat memanfaatkan *big data*, *business analytics*, dan *cloud computing* untuk memproses data keuangan dan non-keuangan secara real-time. Akuntansi manajemen di era global harus mampu mengintegrasikan teknologi ini untuk mempercepat analisis dan memberikan wawasan strategis yang mendalam.

Pemanfaatan teknologi juga memungkinkan kolaborasi lintas negara yang lebih efisien, memudahkan pelaporan konsolidasi, dan mempercepat respon terhadap perubahan pasar.

10.2.7 Membangun Daya Saing Berkelanjutan

Tujuan akhir dari adaptasi akuntansi manajemen terhadap globalisasi adalah menciptakan daya saing berkelanjutan. Hal ini dicapai dengan menggabungkan efisiensi operasional, inovasi, pemahaman pasar global, serta kemampuan merespons perubahan secara cepat.

Akuntansi manajemen bukan lagi sekadar penyedia data, tetapi mitra strategis yang membantu perusahaan menavigasi tantangan dan memanfaatkan peluang di pasar global.

10.3 Peran Strategis Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen berperan penting dalam mendukung manajer ketika menetapkan strategi, termasuk strategi harga. Informasi biaya yang akurat menjadi dasar agar perusahaan dapat bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Bachtiar & Liazhari (2025) menekankan pentingnya penggunaan analisis yang tepat sebagai penghasil informasi manajemen ini dapat membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat dan realistis, terutama bagi usaha kecil yang menghadapi keterbatasan sumber daya.

Akuntansi manajemen tidak lagi hanya dipandang sebagai fungsi administratif yang bertugas menyusun laporan internal. Peran ini telah berevolusi menjadi mitra strategis bagi manajemen dalam menghadapi tantangan bisnis modern. Dalam lanskap usaha yang penuh perubahan, informasi yang akurat, cepat, dan relevan menjadi aset yang tak ternilai. Akuntansi manajemen hadir untuk memenuhi kebutuhan tersebut, memberikan landasan bagi pengambilan keputusan yang tepat waktu dan berbasis analisis mendalam.

Dengan memanfaatkan data keuangan dan nonkeuangan, akuntansi manajemen membantu organisasi melihat gambaran besar sekaligus detail operasional. Keduanya penting untuk memastikan arah bisnis tetap selaras dengan visi jangka panjang, sambil tangkas merespons perubahan yang terjadi di pasar.

10.3.1 Mendukung Perumusan Rencana Bisnis

Salah satu peran utama akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang menjadi bahan pertimbangan dalam

menyusun rencana bisnis. Proses ini mencakup analisis biaya, proyeksi pendapatan, serta evaluasi sumber daya yang tersedia. Dengan data yang komprehensif, manajemen dapat menetapkan target yang realistis dan strategi yang dapat dijalankan secara efektif.

Selain itu, akuntansi manajemen mampu memodelkan berbagai skenario, mulai dari optimistis hingga pesimistis, sehingga organisasi memiliki gambaran yang jelas mengenai potensi hasil dari setiap pilihan strategi. Pendekatan ini membantu meminimalkan risiko sekaligus memaksimalkan peluang yang ada.

10.3.2 Mengelola Risiko Secara Proaktif

Lingkungan bisnis yang dinamis membuat risiko menjadi bagian tak terpisahkan dari operasional. Risiko dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan regulasi, atau gangguan rantai pasok. Akuntansi manajemen berperan dalam mengidentifikasi risiko-risiko ini lebih awal melalui analisis tren dan pemantauan indikator kinerja utama.

Dengan informasi yang tepat, manajemen dapat menyiapkan langkah mitigasi yang sesuai, seperti mengalokasikan cadangan dana, mencari pemasok alternatif, atau menyesuaikan strategi penetapan harga. Peran proaktif ini tidak hanya melindungi perusahaan dari kerugian, tetapi juga menjaga stabilitas kinerja dalam jangka panjang.

10.3.3 Mengidentifikasi Peluang Pertumbuhan

Selain fokus pada pengendalian risiko, akuntansi manajemen juga berkontribusi dalam mencari peluang pertumbuhan. Melalui analisis laporan keuangan yang dipadukan dengan informasi pasar,

akuntansi manajemen dapat mengungkap potensi segmen pelanggan baru, produk yang memiliki margin tinggi, atau wilayah pemasaran yang belum tergarap optimal.

Peluang pertumbuhan ini kemudian dapat diterjemahkan menjadi strategi konkret, misalnya ekspansi ke daerah tertentu, diversifikasi produk, atau investasi pada teknologi baru. Peran ini membuat akuntansi manajemen menjadi bagian penting dalam inovasi dan pengembangan bisnis.

10.3.4 Kecepatan dan Ketepatan Informasi

Di era persaingan global, kecepatan dalam memperoleh informasi menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan. Akuntansi manajemen memastikan bahwa informasi yang dibutuhkan manajemen tersedia tepat waktu, dengan tingkat akurasi yang tinggi. Sistem pelaporan yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan tanpa harus menunggu akhir periode akuntansi.

Teknologi informasi memainkan peran besar dalam hal ini. Penggunaan perangkat lunak analisis keuangan dan *dashboard* kinerja memungkinkan manajemen memantau kondisi perusahaan secara *real-time*. Dengan demikian, setiap perubahan signifikan dapat segera direspons sebelum menimbulkan dampak yang lebih besar (Ananda & Roup, 2022).

10.3.5 Menjadi Mitra Strategis Manajemen

Perubahan peran akuntansi manajemen dari sekadar penyedia laporan menjadi mitra strategis menuntut keterampilan yang lebih luas. Profesional di bidang ini perlu memahami strategi bisnis, dinamika pasar, dan tren industri. Dengan pemahaman

tersebut, akuntansi manajemen dapat berkontribusi tidak hanya pada pengendalian biaya, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

Sebagai mitra strategis, akuntansi manajemen terlibat aktif dalam diskusi tingkat eksekutif, memberikan pandangan berbasis data, serta menjadi jembatan antara aspek keuangan dan operasional. Kolaborasi ini memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan dalam jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan bisnis di masa depan.

10.4 Tantangan dan Peluang di Masa Depan

Perkembangan teknologi yang begitu cepat membawa dampak signifikan bagi dunia industri dan layanan, termasuk dalam aspek manajemen data, sistem operasional, dan strategi pengembangan bisnis. Di satu sisi, perkembangan ini memunculkan tantangan baru yang perlu diantisipasi secara serius. Di sisi lain, terbuka pula peluang besar untuk meningkatkan daya saing dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Tantangan-tantangan yang muncul umumnya berkaitan dengan keamanan data, kebutuhan akan pembaruan teknologi yang terus-menerus, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Ketiga faktor ini saling berkaitan, karena perkembangan teknologi akan selalu diikuti oleh perubahan standar keamanan dan tuntutan akan keterampilan baru.

Sementara itu, peluang besar terbuka melalui pemanfaatan teknologi canggih, integrasi sistem informasi, dan pengembangan model bisnis berbasis data. Jika dimanfaatkan secara tepat, peluang ini dapat menjadi pendorong utama untuk membawa organisasi melangkah lebih jauh di tengah persaingan global.

10.4.1 Keamanan Data sebagai Prioritas

Keamanan data menjadi salah satu isu yang paling menonjol di era digital. Meningkatnya volume data yang disimpan dan diproses—baik itu data internal perusahaan maupun informasi pelanggan—membuat risiko kebocoran atau penyalahgunaan data semakin tinggi. Serangan siber dapat merugikan bukan hanya secara finansial, tetapi juga merusak reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Oleh karena itu, investasi dalam sistem keamanan yang kuat, enkripsi data, dan audit keamanan berkala merupakan langkah penting. Edukasi kepada seluruh tim tentang praktik keamanan digital, seperti penggunaan kata sandi yang kompleks dan kewaspadaan terhadap *phishing*, juga menjadi bagian dari strategi pertahanan.

10.4.2 Pembaruan Teknologi yang Berkelanjutan

Teknologi tidak pernah berhenti berkembang. Perangkat keras yang hari ini dianggap mutakhir, bisa saja menjadi usang dalam waktu singkat. Hal ini menuntut organisasi untuk terus memantau tren, mengevaluasi kebutuhan, dan melakukan pembaruan secara berkala.

Pembaruan teknologi tidak hanya berarti membeli perangkat baru, tetapi juga memastikan perangkat lunak yang digunakan tetap *up-to-date*. Pembaruan ini sering kali membawa fitur keamanan yang lebih baik, peningkatan performa, serta kemampuan untuk berintegrasi dengan sistem baru.

10.4.3 Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Teknologi secanggih apa pun tidak akan optimal tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Setiap inovasi membawa kebutuhan akan keterampilan baru, baik itu dalam pengoperasian perangkat, analisis data, maupun manajemen sistem informasi.

Peran akuntansi manajemen tidak hanya terbatas pada dunia bisnis, tetapi juga meluas pada organisasi sosial dan publik. Dalam lingkup pemerintahan desa, profesionalisme pengelolaan aset menjadi faktor kunci meningkatkan sumberdaya dan kemandirian desa. (Bachtiar, Ladung, & Gunawan 2024)

Program pelatihan berkelanjutan menjadi kunci agar tim selalu selaras dengan perkembangan terkini. Pelatihan ini bisa dilakukan secara internal atau melalui kerja sama dengan pihak eksternal yang memiliki keahlian khusus. Selain itu, membangun budaya belajar yang terbuka terhadap perubahan akan membantu organisasi beradaptasi lebih cepat.

10.4.4 Peluang dari Teknologi Canggih dan Integrasi Sistem

Di balik tantangan, tersimpan peluang besar yang dapat dimanfaatkan. Pemanfaatan teknologi canggih seperti *artificial intelligence*, *machine learning*, dan *big data analytics*

memungkinkan perusahaan untuk memproses informasi dalam jumlah besar dan menghasilkan wawasan yang sebelumnya sulit diperoleh.

Integrasi sistem informasi juga membuka jalan untuk efisiensi operasional yang lebih tinggi. Dengan sistem yang saling terhubung, aliran informasi menjadi lebih lancar, mengurangi duplikasi data, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

10.4.5 Model Bisnis Berbasis Data

Data kini menjadi aset berharga yang dapat diolah menjadi sumber pendapatan baru. Perusahaan yang mampu mengelola dan menganalisis data dengan tepat dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami perilaku pelanggan, dan merancang strategi yang lebih efektif.

Pengembangan model bisnis berbasis data memungkinkan organisasi menawarkan layanan yang lebih personal, mengoptimalkan rantai pasokan, dan mengantisipasi perubahan permintaan pasar. Dalam jangka panjang, hal ini akan meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Isu keberlanjutan (*sustainability*) kini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari praktik akuntansi manajemen modern. Perusahaan dan institusi publik dituntut untuk tidak hanya mengejar efisiensi finansial, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan. Temuan Bachtiar & Syukri (2024) di RSUD Massenrempulu menunjukkan bahwa penerapan akuntansi lingkungan membantu organisasi menginternalisasi biaya lingkungan ke dalam sistem akuntansinya. Hal ini menegaskan

pentingnya integrasi aspek lingkungan dalam akuntansi manajemen untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang.

10.4.6 Menyongsong Masa Depan

Menghadapi masa depan memerlukan keseimbangan antara kesiapan menghadapi tantangan dan keberanian memanfaatkan peluang. Strategi yang terencana dengan baik, dukungan teknologi yang tepat, serta tim yang terampil akan menjadi modal utama.

Keamanan data harus tetap menjadi prioritas, pembaruan teknologi tidak boleh terabaikan, dan kompetensi sumber daya manusia perlu terus diasah. Di saat yang sama, peluang dari teknologi canggih, integrasi sistem informasi, dan model bisnis berbasis data harus dimanfaatkan secara optimal.

Dengan sikap proaktif dan visi yang jelas, masa depan bukanlah sesuatu yang menakutkan, melainkan ruang luas yang penuh potensi untuk dijelajahi dan dimenangkan(Wang & Ewert, 2021).

Akuntansi manajemen di era digital dan globalisasi memainkan peran strategis dalam berbagai sektor. Penerapannya tidak hanya meningkatkan efisiensi biaya dan daya saing usaha, tetapi juga memperkuat akuntabilitas publik, mendorong transformasi digital UMKM, industry kreatif, dan sector lainnya, serta mengintegrasikan aspek keberlanjutan.

Bab 11: Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Strategis

11.1 Konsep Dasar Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi bagi pihak internal organisasi untuk membantu proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang lebih ditujukan kepada pihak eksternal seperti investor, kreditur, atau regulator, akuntansi manajemen secara khusus melayani kebutuhan manajer dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari. Informasi yang disajikan tidak hanya bersifat historis, tetapi juga proyektif, sehingga dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di masa mendatang (Fleischman & McLean, 2020).

Konsep dasar akuntansi manajemen menekankan pentingnya informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu. Hal ini disebabkan oleh sifatnya yang mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Seorang manajer membutuhkan data yang detail tentang biaya produksi, tingkat efisiensi, serta perbandingan antara rencana

dengan realisasi. Dengan informasi tersebut, manajer dapat menilai apakah kegiatan operasional berjalan sesuai target atau justru membutuhkan penyesuaian. Oleh karena itu, akuntansi manajemen bukan sekadar pencatatan angka, melainkan alat analisis yang memberi arah bagi organisasi.

Salah satu aspek kunci dalam akuntansi manajemen adalah klasifikasi biaya. Biaya dapat dibagi menjadi biaya tetap dan biaya variabel, atau juga berdasarkan aktivitas, seperti biaya langsung dan biaya tidak langsung. Pemahaman tentang karakteristik biaya ini sangat penting karena memengaruhi keputusan manajerial, misalnya dalam menentukan harga jual produk, mengevaluasi efisiensi produksi, atau merancang strategi penghematan. Konsep *cost behavior*—yakni bagaimana biaya berubah seiring dengan perubahan volume aktivitas—sering kali menjadi dasar analisis dalam perhitungan dan proyeksi.

Selain itu, akuntansi manajemen juga terkait erat dengan konsep *budgeting* atau penganggaran. Anggaran berfungsi sebagai rencana keuangan yang menggambarkan tujuan organisasi dalam periode tertentu. Melalui anggaran, manajer dapat menetapkan target pendapatan, mengalokasikan sumber daya, serta memantau pelaksanaan strategi. Pengendalian terhadap anggaran memungkinkan manajer mengetahui apakah ada penyimpangan antara rencana dengan hasil aktual, dan dari sana dapat diambil tindakan korektif. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berperan sebagai dokumen perencanaan, tetapi juga sebagai alat evaluasi kinerja.

Dalam kerangka akuntansi manajemen, analisis *variance* atau selisih antara rencana dengan realisasi juga menjadi komponen penting. Selisih ini bisa menunjukkan apakah kinerja organisasi lebih baik atau lebih buruk dari yang direncanakan. Misalnya, jika biaya produksi lebih tinggi dari anggaran, manajer perlu mengidentifikasi penyebabnya—apakah karena harga bahan baku meningkat, tenaga kerja kurang efisien, atau faktor lain. Informasi semacam ini sangat berharga untuk perbaikan di periode berikutnya.

Selain pengendalian, akuntansi manajemen juga memberikan kontribusi besar dalam proses pengambilan keputusan jangka panjang. Konsep seperti *capital budgeting* digunakan untuk mengevaluasi investasi besar, misalnya pembangunan pabrik baru atau pembelian mesin produksi. Keputusan ini membutuhkan analisis biaya dan manfaat dalam jangka panjang, termasuk risiko dan potensi keuntungan yang dapat diperoleh. Dengan demikian, akuntansi manajemen membantu organisasi mengalokasikan sumber daya pada proyek-proyek yang paling menguntungkan.

Hal penting lainnya dalam akuntansi manajemen adalah orientasinya yang fleksibel. Tidak seperti akuntansi keuangan yang harus mengikuti standar tertentu, laporan akuntansi manajemen dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Format laporan bisa bervariasi, tergantung pada siapa pengguna informasi dan tujuan yang ingin dicapai. Fleksibilitas ini membuat akuntansi manajemen lebih praktis dan relevan untuk menjawab persoalan nyata di lapangan.

Dalam praktiknya, konsep dasar akuntansi manajemen memberikan pemahaman bahwa angka-angka keuangan bukan hanya sekadar catatan administratif, melainkan alat komunikasi yang membantu semua pihak di dalam organisasi memahami kondisi yang sedang dihadapi. Ia menjadi jembatan antara data mentah dengan keputusan strategis yang akan memengaruhi arah masa depan perusahaan. Oleh karena itu, akuntansi manajemen dapat dikatakan sebagai seni dalam mengolah informasi keuangan agar menjadi panduan yang bermakna bagi pengelolaan organisasi.

Dengan memahami konsep dasar ini, para manajer akan lebih mudah dalam mengarahkan perusahaan menuju efisiensi, efektivitas, dan profitabilitas yang lebih tinggi. Akuntansi manajemen tidak hanya bicara tentang angka, tetapi juga tentang bagaimana informasi digunakan secara bijaksana untuk memastikan setiap keputusan membawa organisasi lebih dekat kepada tujuannya.

11.2 Peran Akuntansi Manajemen dalam Strategi Bisnis

Dalam dunia usaha yang semakin kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif sekaligus merumuskan strategi yang tepat agar tetap bertahan dan tumbuh. Di sinilah akuntansi manajemen memainkan peran penting. Akuntansi manajemen bukan hanya berkaitan dengan pencatatan transaksi, tetapi juga berfungsi sebagai alat yang

mendukung perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan strategis (Calotă, 2021).

Akuntansi manajemen memberikan informasi yang relevan, terukur, dan dapat diandalkan untuk menilai kondisi perusahaan. Informasi tersebut menjadi dasar bagi pimpinan dalam menentukan arah bisnis, menilai efisiensi operasional, serta merancang strategi yang berorientasi pada keunggulan kompetitif.

11.2.1 Alat Perencanaan dan Pengendalian

Salah satu fungsi utama akuntansi manajemen adalah menyediakan data yang dapat digunakan untuk merencanakan masa depan. Misalnya, dalam penyusunan anggaran, akuntansi manajemen menyajikan gambaran mengenai estimasi biaya, potensi pendapatan, serta proyeksi kebutuhan modal. Dengan adanya informasi ini, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya ke bagian yang paling produktif.

Selain perencanaan, akuntansi manajemen juga berperan dalam pengendalian. Data yang dihasilkan memungkinkan perusahaan membandingkan hasil aktual dengan rencana awal. Jika terjadi penyimpangan, langkah korektif dapat segera dilakukan. Dengan demikian, akuntansi manajemen tidak hanya memberikan pandangan ke depan, tetapi juga menjaga agar jalannya perusahaan tetap sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

11.2.2 Mendukung Pengambilan Keputusan

Setiap keputusan bisnis, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, memerlukan pertimbangan berbasis informasi yang jelas. Akuntansi manajemen menyediakan analisis

biaya dan manfaat yang membantu perusahaan menentukan pilihan terbaik. Misalnya, ketika perusahaan ingin meluncurkan produk baru, analisis biaya produksi, harga pokok penjualan, hingga margin keuntungan dapat diperoleh melalui sistem akuntansi manajemen.

Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan intuisi, tetapi juga didukung data yang kuat. Hal ini memperkecil risiko kesalahan strategis dan meningkatkan peluang keberhasilan dalam menjalankan rencana bisnis.

11.2.3 Evaluasi Kinerja

Peran lain yang tidak kalah penting adalah mengevaluasi kinerja organisasi. Akuntansi manajemen menyusun laporan yang dapat digunakan untuk menilai seberapa jauh unit bisnis atau departemen mencapai target yang ditentukan. Evaluasi ini bukan hanya soal angka keuntungan, tetapi juga meliputi efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas layanan, hingga kemampuan menjaga kepuasan pelanggan.

Evaluasi kinerja membantu manajemen mengenali bagian mana yang perlu diperbaiki serta bagian mana yang sudah berjalan efektif. Dengan cara ini, strategi bisnis dapat terus diperbarui agar tetap relevan dengan kondisi pasar yang selalu berubah.

11.2.4 Menjadi Fondasi Strategi Kompetitif

Akuntansi manajemen juga berperan sebagai fondasi dalam membangun strategi kompetitif. Informasi yang dihasilkan membantu perusahaan mengenali posisi biaya dibandingkan pesaing, memahami struktur harga, serta menemukan peluang efisiensi. Hal ini penting karena dalam persaingan bisnis,

keunggulan sering kali ditentukan oleh kemampuan perusahaan mengendalikan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan.

Dengan memanfaatkan data akuntansi manajemen, perusahaan dapat menentukan apakah strategi yang tepat adalah bersaing melalui harga rendah, diferensiasi produk, atau penguasaan pasar tertentu. Semua keputusan strategis ini bertumpu pada informasi yang jelas mengenai kondisi internal perusahaan.

11.3 Teknik dan Alat dalam Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu fondasi penting dalam pengelolaan organisasi modern. Fungsi utamanya adalah memberikan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk dapat menjalankan perannya dengan optimal, akuntansi manajemen memanfaatkan berbagai teknik dan alat yang membantu dalam perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja. Setiap teknik memiliki karakteristik berbeda, namun tujuannya sama, yaitu mendukung tercapainya efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif (Yerzhanov & Taygashinova, 2022).

11.3.1 *Budgeting* sebagai Alat Perencanaan

Salah satu teknik yang paling dikenal dalam akuntansi manajemen adalah *budgeting*. Melalui penyusunan anggaran, organisasi dapat memperkirakan pendapatan, biaya, dan kebutuhan

sumber daya dalam periode tertentu. Proses ini bukan hanya sebatas menghitung angka, tetapi juga menyusun strategi untuk mencapai target yang ditetapkan.

Anggaran berfungsi sebagai peta jalan yang memandu setiap bagian dalam organisasi. Dengan adanya *budgeting*, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih bijak, sekaligus menetapkan batasan yang jelas terhadap pengeluaran.

11.3.2 *Variance Analysis* dan Pengendalian Biaya

Selain perencanaan, akuntansi manajemen juga berfungsi sebagai alat pengendalian. *Variance analysis* menjadi salah satu teknik yang digunakan untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Selisih yang muncul dapat memberikan sinyal apakah suatu aktivitas berjalan sesuai rencana atau justru menyimpang.

Dengan memahami sumber perbedaan ini, manajemen dapat segera melakukan koreksi atau penyesuaian. Misalnya, jika biaya produksi lebih tinggi daripada yang direncanakan, analisis selisih dapat membantu menemukan penyebabnya, apakah karena kenaikan harga bahan baku, pemborosan tenaga kerja, atau faktor lain yang lebih kompleks.

11.3.3 *Activity-Based Costing* dan Akurasi Perhitungan

Teknik lain yang semakin populer adalah *activity-based costing* (ABC). Sistem ini menghitung biaya berdasarkan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya. Dengan cara ini, perhitungan menjadi lebih akurat karena biaya tidak dibebankan secara rata, melainkan sesuai dengan tingkat pemakaian aktivitas tertentu.

Sebagai contoh, dua produk yang berbeda mungkin memerlukan jumlah aktivitas yang tidak sama. Produk yang membutuhkan lebih banyak proses otomatis akan menyerap biaya yang lebih besar dibandingkan dengan produk yang lebih sederhana. ABC memungkinkan manajemen melihat dengan lebih detail struktur biaya dan profitabilitas masing-masing produk.

11.3.4 *Benchmarking* dan Evaluasi Kinerja

Untuk meningkatkan daya saing, organisasi juga menggunakan teknik *benchmarking*. Proses ini dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi dengan standar tertentu, baik dari pesaing, perusahaan terbaik di industri, maupun praktik terbaik secara global.

Melalui *benchmarking*, manajemen dapat mengetahui posisi organisasinya di pasar, mengidentifikasi kelemahan, sekaligus mencari inspirasi untuk perbaikan. Evaluasi kinerja tidak lagi bersifat internal semata, tetapi juga mempertimbangkan dinamika eksternal yang lebih luas.

11.3.5 *Balanced Scorecard* dan Perspektif Menyeluruh

Dalam pengukuran kinerja, alat yang sering digunakan adalah *balanced scorecard*. Konsep ini memperluas evaluasi dari sekadar aspek finansial menuju empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, manajemen tidak hanya terfokus pada angka keuntungan, tetapi juga memperhatikan kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia. Pendekatan menyeluruh

ini memberi gambaran yang lebih seimbang antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

11.3.6 Teknologi Digital sebagai Pendukung

Di era modern, teknik dan alat dalam akuntansi manajemen semakin diperkuat dengan teknologi digital. Sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*, perangkat lunak akuntansi berbasis *cloud*, serta analisis data secara *real-time* membantu manajemen membuat keputusan dengan lebih cepat dan akurat.

Integrasi teknologi ini memungkinkan informasi keuangan dan nonkeuangan dipantau secara bersamaan. Selain itu, teknologi mempercepat proses pelaporan, meminimalkan kesalahan manual, serta meningkatkan transparansi dalam seluruh lini organisasi.

Profil Penulis



Faisol, S.Ak., M.Ak., CTT., lahir di Sampang pada 21 Mei 1991 dan saat ini berdomisili di Desa Kotah, Jrengik, Sampang. Ia menempuh pendidikan magister akuntansi dan kini berkarier sebagai dosen dengan fokus pada pengajaran, penelitian, serta pengembangan ilmu akuntansi. Dengan latar belakang

akademik dan pengalaman profesional yang ia miliki, Faisol berkomitmen untuk terus berkontribusi dalam dunia pendidikan dan memperluas literasi keilmuan, khususnya di bidang akuntansi manajemen. Sebagai seorang pendidik, Faisol aktif membimbing mahasiswa untuk memahami konsep dasar dan aplikasi praktis akuntansi manajemen. Baginya, akuntansi bukan sekadar angka, tetapi juga ilmu yang mampu menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi secara efektif.

“Buku ini disusun untuk menambah referensi bagi para praktisi, akademisi, khususnya mahasiswa yang menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen, maupun siapa saja yang memiliki minat untuk mempelajarinya lebih dalam. Penulis berharap, dengan hadirnya buku ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif kepada pembaca mengenai konsep dasar Akuntansi Manajemen. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi yang

positif bagi dunia literatur di Indonesia serta membawa manfaat bagi semua pihak. Penulis juga berharap agar buku ini dapat membantu pembaca, khususnya dalam memahami dasar-dasar Akuntansi Manajemen baik secara teoritis maupun praktis, serta turut berkontribusi terhadap pengembangan dunia pendidikan secara umum. Selamat membaca!”



Hotma Mentalita, S.E., M.Si., lahir di Binjai pada 5 November 1981 dan saat ini berdomisili di Medan. Dengan latar belakang pendidikan ekonomi hingga meraih gelar magister, ia aktif berkiprah dalam dunia akademik dan terus berupaya memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang yang ia tekuni. Dedikasinya dalam pendidikan mencerminkan komitmen kuat untuk mencetak generasi yang berpengetahuan luas, berdaya saing, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Di luar aktivitas profesionalnya, Hotma Mentalita menekuni berbagai hobi yang memperkaya pengalaman hidupnya. Ia gemar belajar bahasa asing, sebuah minat yang mencerminkan keterbukaannya terhadap dunia global dan keberagaman budaya. Selain itu, ia juga menyukai traveling yang memberinya kesempatan untuk menjelajahi tempat baru sekaligus memahami nilai-nilai kehidupan dari berbagai perspektif. Menikmati musik yang indah menjadi pelengkap dalam kesehariannya, sebagai cara sederhana untuk menemukan inspirasi dan ketenangan.



Desy Mariani, SE., M.Akt., lahir di Semarang pada 29 Desember 1983 dan saat ini berdomisili di Kota Tangerang. Ia menempuh pendidikan sarjana ekonomi dan melanjutkan ke jenjang magister akuntansi, sebuah bidang yang menjadi fokusnya dalam berkarier.

Dengan latar belakang tersebut, ia terus berupaya untuk mengembangkan kompetensi serta berbagi pengetahuan, baik melalui dunia akademik maupun karya tulis, guna memberikan kontribusi positif dalam pengembangan literasi di bidang akuntansi dan ekonomi. Selain keseriusannya dalam profesi, Desy juga memiliki hobi traveling yang memperkaya pengalaman hidupnya. Baginya, perjalanan bukan hanya tentang menikmati tempat baru, tetapi juga kesempatan untuk belajar dari keragaman budaya, sudut pandang, dan nilai-nilai kehidupan yang berbeda. Hal inilah yang turut membentuk dirinya menjadi pribadi yang terbuka, adaptif, dan selalu haus akan pengetahuan. *“Buku adalah teman yang setia, membawa Anda ke dalam dunia yang baru dan memperluas wawasan Anda. Teruslah membaca dan mengeksplorasi, karena pengetahuan dan imajinasi Anda akan terus berkembang.”*



Dr. Mery Wanialisa, S.E., M.M., lahir di Payakumbuh pada 16 April 1977 dan kini menetap di Bekasi. Dengan latar belakang pendidikan di bidang ekonomi dan manajemen hingga meraih gelar doktor, ia dikenal sebagai sosok akademisi sekaligus praktisi yang berkomitmen pada pengembangan ilmu pengetahuan serta penerapannya dalam dunia nyata. Perjalanan akademiknya menjadi refleksi dari dedikasi dan semangatnya untuk terus berkontribusi dalam bidang pendidikan, penelitian, maupun pengabdian masyarakat. Di balik kiprah profesionalnya, Mery memiliki minat besar pada aktivitas kuliner dan berbelanja. Hobi tersebut bukan sekadar aktivitas rekreatif, tetapi juga cara baginya untuk menemukan inspirasi dan memperkaya perspektif kehidupan. Perpaduan antara ketekunan akademik dan kecintaan pada hal-hal yang membawakan kebahagiaan menjadikannya pribadi yang seimbang serta mampu menghadirkan karya yang dekat dengan kehidupan sehari-hari.



Suharlina, S.E., M.Acc., Ak., lahir di Soppeng pada 17 Oktober 1991 dan saat ini berdomisili di Mamuju, Sulawesi Barat. Dengan latar belakang pendidikan di bidang akuntansi hingga meraih gelar magister dan profesi akuntan, ia aktif berkontribusi dalam dunia akademik dan pendidikan. Dedikasinya tercermin dari upayanya menghadirkan karya tulis yang dapat menjadi rujukan penting, khususnya bagi mahasiswa maupun pembaca umum yang ingin memperdalam pemahaman di bidang akuntansi. Di sela aktivitas profesionalnya, Suharlina menyalurkan minat dan hobinya melalui traveling dan menyanyi. Kegiatan tersebut tidak hanya menjadi hiburan, tetapi juga sarana untuk memperkaya pengalaman, menyeimbangkan kehidupan, serta menemukan inspirasi baru yang kemudian tercermin dalam karya dan pengajarannya. *“Hai, semua mahasiswa/i dan para pembaca yang ada di Indonesia, terima kasih sudah memilih buku ini untuk menjadi referensi kalian. Semoga buku ini bisa memberikan manfaat yang lebih. Saya percaya, ilmu yang bermanfaat adalah ilmu yang bisa dibagikan. Sekali lagi terima kasih atas dukungannya. Salam sayang untuk para pembacaku.”*



Dr. Fifi Yusmita, SE., M.Si., CIISA., CHRA., CRMP., CIFA., CFA., CFP., lahir di Meulaboh pada 16 September 1984 dan kini berdomisili di Banda Aceh. Beliau dikenal sebagai akademisi dan praktisi yang memiliki rekam jejak gemilang dalam bidang ekonomi, manajemen, dan keuangan. Dengan beragam

gelar profesional berskala nasional maupun internasional yang disandangnya, Fifi Yusmita menjadi sosok inspiratif yang konsisten mendorong lahirnya kontribusi nyata melalui pendidikan, penelitian, dan karya tulis. Di balik kesibukan akademik dan profesional, Fifi Yusmita memiliki kegemaran membaca puisi. Hobi tersebut bukan hanya menjadi ruang untuk menyalurkan kepekaan rasa, tetapi juga sebagai sarana refleksi dan inspirasi yang memperkaya sudut pandang dalam setiap karya yang dihasilkannya. Perpaduan antara disiplin ilmu yang kuat dan kecintaan pada seni menjadikannya pribadi yang seimbang, visioner, sekaligus humanis. *“Belajarlah untuk terus belajar.”*



Dr. Yenie Eva Damayanti, S.E., M.M., Ak., lahir di Makassar pada 9 Januari 1975 dan saat ini berdomisili di Malang. Beliau merupakan seorang akademisi yang menekuni bidang ekonomi dan manajemen, sekaligus seorang akuntan yang aktif berkontribusi dalam pengembangan ilmu dan

praktik di ranah akuntansi. Dengan latar belakang pendidikan hingga meraih gelar doktor, Yenie Eva Damayanti terus berkomitmen untuk menghadirkan karya-karya ilmiah dan pembelajaran yang tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan, tetapi juga bermanfaat bagi masyarakat luas. Sebagai pendidik dan peneliti, ia dikenal dengan dedikasinya dalam membimbing mahasiswa serta ketekunannya dalam memperdalam bidang keilmuan yang digelutinya. Kehadirannya di dunia akademik mencerminkan semangat untuk mencetak generasi yang unggul, profesional, dan berintegritas, sekaligus menjadikan ilmu pengetahuan sebagai bekal nyata dalam menghadapi tantangan zaman.



Ika Irmawati, S.E., M.Ak., lahir di Maroanging pada 20 Juli 1990 dan saat ini berdomisili di Makassar. Ia menempuh pendidikan di bidang ekonomi hingga meraih gelar magister akuntansi, yang menjadi dasar keahliannya dalam mengembangkan karier akademik maupun profesional. Dengan latar belakang tersebut, Ika aktif berkontribusi dalam dunia pendidikan dan penelitian, serta berkomitmen untuk memperkaya literatur di bidang akuntansi dan ekonomi. Di balik kesibukannya sebagai akademisi, Ika memiliki minat besar pada kegiatan traveling. Baginya, perjalanan bukan hanya sarana rekreasi, melainkan juga kesempatan untuk memperluas wawasan, menyerap nilai-nilai budaya, serta menemukan inspirasi yang dapat memperkaya pengalaman hidup maupun karya-karyanya. Perpaduan antara ketekunan akademik dan kecintaannya menjelajahi dunia menjadikan Ika pribadi yang dinamis, terbuka, dan selalu bersemangat untuk belajar hal-hal baru.



Vidya Ramadhan Putra Pratama, S.AB., MBA., lahir di Bandung pada 31 Januari 1996 dan saat ini menetap di Kota Bandung. Ia menempuh pendidikan sarjana administrasi bisnis serta melanjutkan studi magister di bidang manajemen bisnis, yang memperkuat kompetensinya dalam bidang akuntansi manajemen, strategi, serta pengelolaan investasi. Sebagai akademisi sekaligus praktisi, Vidya memiliki komitmen untuk menghadirkan gagasan yang aplikatif, sehingga ilmu pengetahuan tidak hanya berhenti pada ranah teori, tetapi juga memberi dampak nyata dalam dunia bisnis dan keuangan. Selain menekuni dunia akademik, Vidya memiliki hobi membaca, meneliti, dan berinvestasi. Baginya, setiap bacaan dan penelitian merupakan jendela untuk memperluas wawasan, sementara aktivitas investasi menjadi ruang aktualisasi dalam menerapkan ilmu secara nyata. Perpaduan minat ini menjadikannya pribadi yang analitis, visioner, serta konsisten dalam mengaitkan teori dengan praktik. *“Keputusan investasi yang tepat lahir dari analisis risiko yang cermat. Melalui chapter ini, Anda diajak menyingkap strategi, metode, dan alat yang dapat menjadikan akuntansi manajemen sebagai kompas dalam meraih tujuan keuangan dan strategi bisnis.”*



Yusran Bachtiar, SE., M.Ak., lahir di Parepare pada 12 November 1985 dan saat ini menetap di Kota Parepare. Dengan latar belakang pendidikan di bidang akuntansi hingga meraih gelar magister, ia aktif berkontribusi dalam dunia akademik sekaligus berfokus pada pengembangan

literasi di bidang akuntansi manajemen. Melalui perannya sebagai pendidik dan penulis, Yusran berkomitmen untuk menghadirkan karya-karya yang tidak hanya informatif, tetapi juga relevan dengan kebutuhan zaman, khususnya di era digital. Bagi Yusran, menulis bukan sekadar aktivitas tambahan, melainkan hobi sekaligus bentuk pengabdian. Ia percaya bahwa setiap karya yang lahir dari minat tulus akan membawa manfaat lebih luas, baik bagi dunia akademik maupun masyarakat. Semangat inilah yang menjadi pondasi dalam setiap kontribusinya di bidang ilmu pengetahuan. *“Akuntansi manajemen era digital adalah kunci transparansi, efisiensi, dan keberlanjutan.”*



Irwansyah Putra, S.E., M.Ak., lahir di Sei Rampah pada 17 Juli 1985 dan saat ini berdomisili di Medan, tepatnya di Jl. Tangkul I No. 61, Kelurahan Siderejo Hilir, Kecamatan Medan Tembung. Ia menempuh pendidikan magister akuntansi dan kini berkariier sebagai dosen, dengan dedikasi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta membimbing generasi muda agar memiliki pemahaman yang kuat di bidang akuntansi. Sebagai seorang akademisi, Irwansyah aktif mendorong terciptanya suasana belajar yang inspiratif melalui pengajaran, penelitian, maupun karya tulis. Baginya, pendidikan adalah jalan untuk membuka cakrawala berpikir dan menyiapkan generasi yang siap menghadapi dinamika zaman. *“Rumah tanpa buku ibarat kamar tanpa jendela.”* Pesan sederhana namun sarat makna ini menggambarkan keyakinannya bahwa buku adalah pintu menuju dunia yang lebih luas, serta sumber cahaya bagi setiap pencari ilmu.

Daftar Pustaka

- Ahmad, E. F., & Verdika, R. (2023). Pengaruh Pertumbuhan Penjualan, Leverage Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas. *J-AKSI : JURNAL AKUNTANSI DAN SISTEM INFORMASI*.
- Ananda, D. L., & Roup, A. (2022). Penerapan Sistem Accurate Dalam Penyusunan Laporan Keuangan. *Jurnal Informatika Kesatuan*.
- Arya, A., & Green, C. N. (2021). *Systems and methods for determining and providing non-financial benefits on a subscription basis*.
- Bachtiar, Y., & Liazhari, M. (2025). Pentingnya penggunaan metode kalkulasi biaya langsung sebagai penghasil informasi manajemen dalam penetapan harga jual produk pada Toko Homecake. *Journal AK-99*, 5(1), 105–115
<https://jurnal.umpar.ac.id/index.php/ak99/article/view/3719>
- Bachtiar, Y., & Syukri, F. (2024). Analisis akuntansi lingkungan dan dampak yang terjadi pada Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu, Kabupaten Enrekang. *Journal AK-99*, 4(1).
<https://doi.org/10.31850/ak99.v4i1.3072>
- Bachtiar, Y., Ladung, F., & Gunawan, G. (2024). Pengaruh profesionalisme pengelolaan aset desa dan optimalisasi peran BUMDes terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa

- Rossoan, Kabupaten Enrekang. *Journal AK-99*, 4(2).
<https://doi.org/10.31850/ak99.v4i2.3388>
- Bachtiar, Y., Sampara, N., Wafiah, A., & Kadir, A. (2024).
Pemberdayaan dan penerapan e-commerce mendorong pertumbuhan kelompok sutera Sure Salaka Kabupaten Pinrang. Resona: Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat, 8(2), 275–282.
<https://journal.stiem.ac.id/index.php/resona/article/view/2179>
- Bachtiar, Y., Wafiah, A., Sampara, N., & Ashar, S. A. (2024).
Pemodelan e-commerce berbasis Business to Customers demi peningkatan UMKM Argiash Kota Parepare. Resona: Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat, 8(1).
<https://journal.stiem.ac.id/index.php/resona/article/view/1787>
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Analysis of Variance*.
- Baudner, B. (2023). The challenge of integration. *IFSR International Series on Systems Science and Engineering*.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*.
- Bonomi Savignon, A., Costumato, L., & Marchese, B. (2019). Performance Budgeting in Context: An Analysis of Italian Central Administrations. *Administrative Sciences*.

- Bovee, C. L., & Thill, J. V. (2016). *Business communication today* (13th ed.). Pearson.
- Calotă, T. O. (2021). *Managerial Accounting: An Integral Part of the Decision-Making Process*.
- Cardon, P. W. (2020). *Business communication: Developing leaders for a networked world* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chen, Y., & Kumar, A. (2021). *Cost accuracy and strategic pricing in SMEs*. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 35–47. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.13975>
- Chen, Y., Li, S., & Wang, J. (2020). Cost behavior patterns and managerial decision-making: A practical framework. *Journal of Business Economics*, 90(4), 567–584. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00978-5>
- Cherevko, A. S. (2022). Methodology for evaluating the effectiveness of operational activities using the “efficiency binomial.” *Vestnik Ūžno-Ural'skogo Gosudarstvennogo Universiteta*.
- Drury, C. (2012). *Management and cost accounting* (8th ed.). Andover: Cengage Learning.
- Drury, C. (2015). *Management and cost accounting* (9th ed.). Andover, UK: Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Fleischman, R., & McLean, T. (2020). *Management accounting: Theory and practice*.

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Glazova, M., Korobeynikova, O. M., & Yagupova, E. (2022). Digital transformation of processes in the management accounting system.
- Guan, Y., Li, W., & Zhang, L. (2020). Process costing and production efficiency in large-scale manufacturing. *International Journal of Industrial Management*, 15(1), 44–53.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2018). *Business communication: Process and product* (9th ed.). Cengage Learning.
- Gutsalenko, L., & Marchuk, U. (2020). *The influence of accounting risks on the quality of information*.
- Hakim, R. M., & Farhan, D. (2022). Tantangan perencanaan strategis di era disrupsi: Antara fleksibilitas dan ketegasan arah. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 11(2), 102–118.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of managerial accounting* (6th ed.). Cengage Learning.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2013). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2014). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Boston: Pearson Education.

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2013). *Introduction to management accounting* (16th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2023). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: IAI Press.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2012). *Advanced management accounting* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2021). *Advanced management accounting* (4th ed.). Pearson Education
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Khaddafi, M., Panjaitan, S. P., Mubarak, T. Z., Tumangger, K. I., Ramadhan, F., & Kogoya, E. (2024). IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE BASED BUDGETING IN HIGHER

EDUCATION IN INDONESIA. *JIIIC: JURNAL INTELEK
INSAN CENDIKIA*.

- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting* (17th ed.). Wiley.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate accounting* (17th ed.). Wiley.
- Kim, K.-W. (2023). A Study on the Relevance of ‘Relevant’ International Standards. *The Legal Studies Institute of Chosun University*.
- Lambert, P., & Jensen, R. (2020). *Budgeting practices and financial planning performance: A cost classification perspective*. *Management Accounting Review*, 18(2), 88–102. <https://doi.org/10.1016/mare.2020.18.2.88>
- Lee, R., & Carter, M. (2021). Psychological traps in financial decision-making: The sunk cost fallacy. *Journal of Behavioral Finance*, 22(3), 215–228. <https://doi.org/10.1080/15427560.2020.1826323>
- Loiseau, N., Bruni, A., Puigpinos, P., & Sakdavong, J.-C. (2024). THE FEELING OF SELF-EFFICACY AND ITS IMPACT ON PERFORMANCE ON A MOBILE LEARNING APPLICATION. *International Conferences E-Society 2024 and Mobile Learning 2024*.
- Lopez, G., & Chan, M. (2023). *Managerial Accounting Tools for Strategic Decision-Making*. *Journal of Strategic Finance*, 15(2), 88–105.

- Marnewick, C., & Einhorn, F. (2019). The business case thrives on relevant information. *SA Journal of Information Management*.
- Meeprom, S., Boonyanet, W., & Tongkong, S. (2024). Relationship of ESG scores on firm performance: Moderating roles of board size and CEO duality. *Journal of Infrastructure Policy and Development*.
- Nguyen, T., & Wang, Y. (2021). *Adaptive budgeting and rolling forecasts in volatile environments*. *International Journal of Financial Planning*, 8(1), 55–70.
- O'Reilly, D., & Tan, H. (2023). *Strategic decision-making through detailed cost structure analysis*. *International Review of Financial Strategies*, 29(4), 155–172.
<https://doi.org/10.5465/irfs.2023.29.4.155>
- Pajrok, A. (2020). Responsible Accounting in the Hospitality Industry. *The Journal of Education, Culture, and Society*.
- Petyk, L., & Baskova, Yu. S. (2022). The Problems of Financial Risks Management in the Risk Management System and the Methods for Solving. *Business Inform*.
- Popova, M. M. (2023). *Investment Evaluation Methods for Business Performance*.
- Pranata, Y., & Devi, A. S. (2021). Monitoring strategis dan keterkaitannya dengan pengelolaan keuangan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi Modern*, 6(1), 49–61.

- Ragul, P., & Priyadarshini, V. (2023). Valuation of Gold Jewellery Industrial Building. *International Journal For Science Technology And Engineering*.
- Rahman, S., & Khalid, A. (2022). *Strategic Planning and SWOT-based Financial Analysis in Emerging Markets*. *Asian Business Review*, 12(3), 141–157.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2020). *Accounting Information Systems* (15th ed.). Pearson.
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2020). Strategic management accounting: Exploring new directions. *Accounting Forum*, 44(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1708937>
- Schuster, P., Heinemann, M., & Cleary, P. (2021). *Variance Analysis and Control*.
- Silva Alcalde, J.-M. (2022). *Techniques for Reporting Quantitative Data*.
- Soudani, S. N. (2021). The Usefulness of an Accounting Information System for Effective Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance*, 13(3), 45–56. <https://doi.org/10.5539/ijef.v13n3p45>
- Teoh, S. H. (2018). The promise and challenges of new datasets for accounting research. *Accounting Organizations and Society*.
- Wang, Y., & Ewert, D. (2021). Engaging undergraduate students in a biomedical research project: a virtual collaboration across institutes under the pandemic environment. *IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*.

Wei, J., Zhang, J., & Yong, Z. (2024). Characteristics of Tight Gas Reservoirs in the Xujiache Formation in the Western Sichuan Depression: A Systematic Review. *Energies*.

Yerzhanov, A., & Taygashinova, K. (2022). The importance, role and place of management accounting in the enterprise management system. *Статистика, Учет и Аудит*.

Buku referensi berjudul *Akuntansi Manajemen: Instrumen Kontrol dan Perencanaan Strategis* adalah buku yang membahas peran akuntansi manajemen sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi dan merancang strategi bisnis. Buku ini menguraikan instrumen akuntansi manajemen seperti penganggaran, analisis biaya, pengendalian kinerja, serta sistem pelaporan yang membantu manajemen dalam menetapkan tujuan dan mengukur pencapaiannya.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum, agar pembaca dapat memahami bagaimana akuntansi manajemen mendukung terciptanya efisiensi, transparansi, dan daya saing. Di dalamnya juga dibahas bagaimana informasi akuntansi digunakan dalam menyusun perencanaan strategis, mengantisipasi risiko, serta mendukung keberlanjutan organisasi di tengah persaingan global.

Disajikan secara runtut dan ramah pembaca, buku ini menjadi panduan yang membantu masyarakat mengenal lebih dekat akuntansi manajemen, sekaligus menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ide besar, tetapi juga oleh sistem pengelolaan yang terukur dan terarah.