

Buku Referensi

AKUNTANSI MANAJERIAL

Pengambilan Keputusan Berbasis Data



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Muhamad Syafii, S.E., M.SA.
Taufik Akbar Parluhutan, S.E., M.Si.
Abdul Somad, S.S., M.Ak.

BUKU REFERENSI

AKUNTANSI MANAJERIAL

PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS DATA

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Muhamad Syafii, S.E., M.SA.
Taufik Akbar Parluhutan, S.E., M.Si.
Abdul Somad, S.S., M.Ak.



AKUNTANSI MANAJERIAL

PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS DATA

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Muhamad Syafii, S.E., M.SA.

Taufik Akbar Parluhutan, S.E., M.Si.

Abdul Somad, S.S., M.Ak.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7184-45-0

IV+ 207 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, April 2025

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

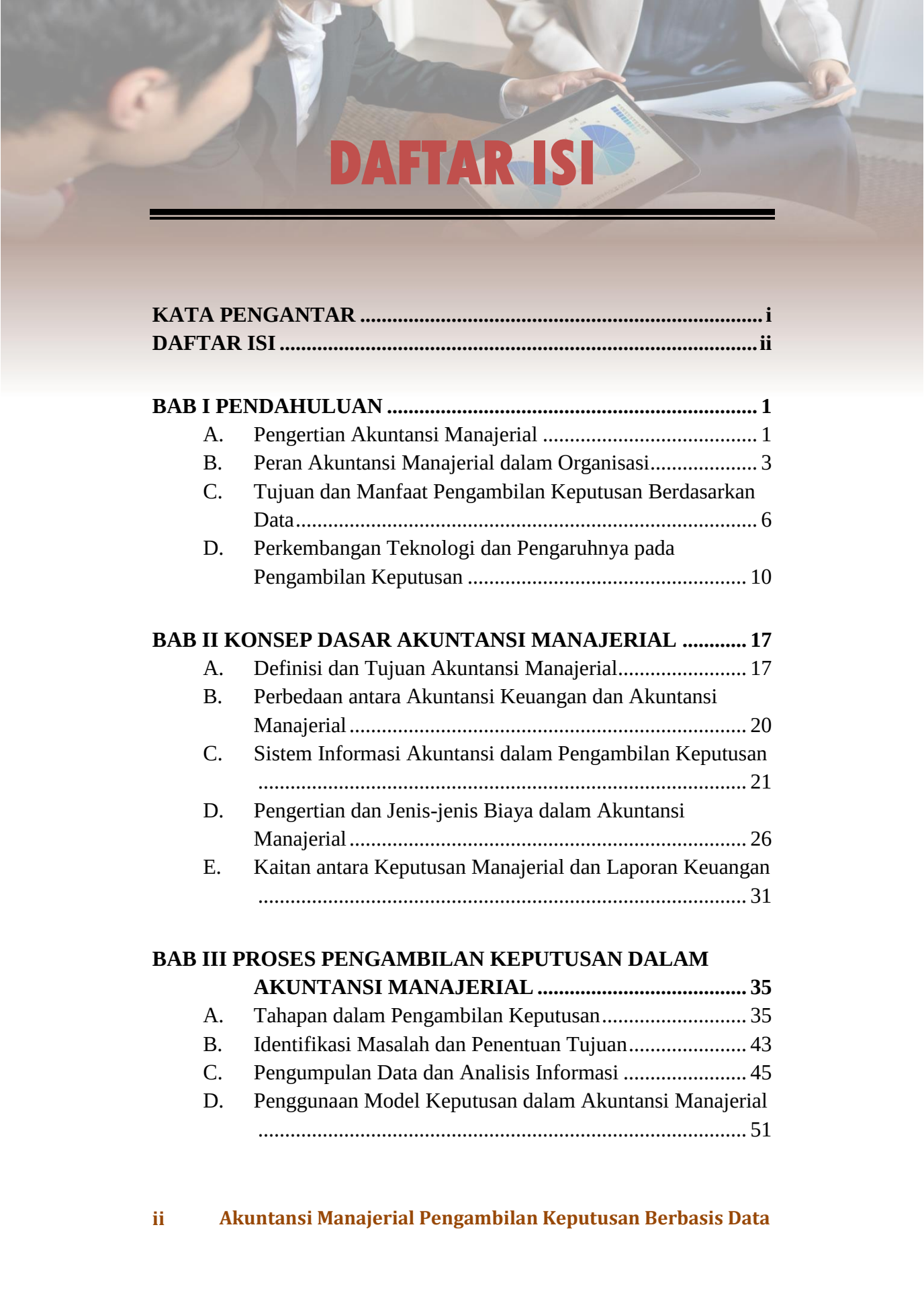
Di era digital dan globalisasi, pengambilan keputusan berbasis data menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Akuntansi manajerial memiliki peran yang sangat penting dalam menyediakan informasi keuangan dan non-keuangan yang relevan bagi manajer untuk membuat keputusan yang tepat. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, kemampuan untuk menganalisis data akuntansi secara mendalam menjadi keunggulan kompetitif yang tidak dapat diabaikan.

Buku referensi ini membahas berbagai topik dalam akuntansi manajerial, termasuk perencanaan dan pengendalian keuangan, analisis biaya-volume-laba, sistem penganggaran, serta evaluasi kinerja manajerial. Selain itu, buku referensi ini juga membahas bagaimana teknologi informasi dan *big data* dapat diintegrasikan dalam praktik akuntansi manajerial untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Buku referensi ini ditujukan bagi mahasiswa, akademisi, serta praktisi bisnis yang ingin memperdalam pemahaman tentang akuntansi manajerial.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana akuntansi manajerial tidak hanya berperan dalam pencatatan transaksi, tetapi juga sebagai alat analisis strategis dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berbasis data.

Salam Hangat,

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Akuntansi Manajerial	1
B. Peran Akuntansi Manajerial dalam Organisasi.....	3
C. Tujuan dan Manfaat Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data.....	6
D. Perkembangan Teknologi dan Pengaruhnya pada Pengambilan Keputusan	10

BAB II KONSEP DASAR AKUNTANSI MANAJERIAL	17
A. Definisi dan Tujuan Akuntansi Manajerial.....	17
B. Perbedaan antara Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajerial	20
C. Sistem Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan	21
D. Pengertian dan Jenis-jenis Biaya dalam Akuntansi Manajerial	26
E. Kaitan antara Keputusan Manajerial dan Laporan Keuangan	31

BAB III PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM AKUNTANSI MANAJERIAL	35
A. Tahapan dalam Pengambilan Keputusan.....	35
B. Identifikasi Masalah dan Penentuan Tujuan.....	43
C. Pengumpulan Data dan Analisis Informasi	45
D. Penggunaan Model Keputusan dalam Akuntansi Manajerial	51

BAB IV PENGGUNAAN DATA DALAM PENGAMBILAN

KEPUTUSAN.....	55
A. Pentingnya Data dalam Keputusan Manajerial.....	55
B. Jenis Data yang Digunakan dalam Akuntansi Manajerial ..	58
C. Teknik Pengumpulan dan Verifikasi Data.....	61
D. Analisis Data: Teknik dan Metode yang Digunakan	66
E. Alat dan <i>Software</i> untuk Pengolahan Data dalam Akuntansi Manajerial	69

BAB V PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN

.....	75
A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Anggaran	75
B. Proses Penyusunan Anggaran.....	79
C. Varians Anggaran dan Pengendaliannya	84
D. Analisis Sensitivitas dalam Perencanaan Anggaran	90
E. Penggunaan Data untuk Optimalisasi Anggaran	93

BAB VI ANALISIS BIAYA DAN KEPUTUSAN BERBASIS

BIAYA	99
A. Jenis-jenis Biaya dalam Organisasi	99
B. Analisis Biaya-volume-laba (<i>CVP Analysis</i>).....	106
C. Analisis Margin Kontribusi	107
D. Penggunaan Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan	109
E. Pengendalian Biaya dan Efisiensi Operasional	111

BAB VII PENILAIAN KINERJA DAN PENGAMBILAN

KEPUTUSAN.....	117
A. Tujuan Penilaian Kinerja dalam Akuntansi Manajerial...	117
B. Metode dan Alat Penilaian Kinerja.....	121
C. Indikator Kinerja Utama (KPI).....	126
D. Penilaian Kinerja Keuangan vs Non-Keuangan	128
E. Dampak Penilaian Kinerja terhadap Pengambilan Keputusan	134

BAB VIII PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DAN PEMBIAYAAN.....	139
A. Analisis Investasi dalam Pengambilan Keputusan	139
B. Teknik Penilaian Investasi: NPV, IRR, dan Payback Period	145
C. Sumber Pembiayaan dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Investasi	147
D. Evaluasi Risiko Investasi dan Penggunaan Data untuk Keputusan Pembiayaan.....	152
E. Studi Kasus Keputusan Investasi dan Pembiayaan	157
 BAB IX PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DALAM AKUNTANSI MANAJERIAL	161
A. Pengertian Keputusan Strategis dan Operasional	161
B. Analisis SWOT dalam Pengambilan Keputusan Strategis	165
C. Analisis Porter's Five Forces dalam Keputusan Strategis	172
D. Pengaruh Keputusan Strategis terhadap Keberlanjutan Organisasi	176
E. Penggunaan Data untuk Perumusan dan Evaluasi Strategi Bisnis	182
 BAB X KESIMPULAN	191
 DAFTAR PUSTAKA	193
GLOSARIUM	199
INDEKS	203
BIOGRAFI PENULIS.....	207



BAB I

PENDAHULUAN

Akuntansi manajerial merupakan pilar utama dalam proses pengambilan keputusan yang efektif di lingkungan bisnis. Dalam era digital yang serba cepat, kebutuhan akan keputusan berbasis data semakin mendesak. Akuntansi manajerial tidak hanya mencakup pencatatan keuangan, tetapi juga menganalisis informasi untuk membantu manajer dalam merumuskan strategi, mengelola biaya, dan mengevaluasi kinerja. Dengan memahami konsep dasar akuntansi manajerial, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai tujuan bisnis secara lebih terukur.

A. Pengertian Akuntansi Manajerial

Akuntansi manajerial merupakan bagian penting dalam sistem informasi bisnis yang membantu manajer dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang berfokus pada laporan eksternal, akuntansi manajerial lebih menitikberatkan pada kebutuhan internal perusahaan. Akuntansi manajerial tidak hanya mencakup pencatatan angka, tetapi juga analisis, interpretasi, dan penyajian data untuk mendukung keputusan strategis. Menurut Garrison *et al.* (2021), akuntansi manajerial adalah proses identifikasi, pengukuran, analisis, dan komunikasi informasi keuangan yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan operasi perusahaan. Akuntansi manajerial bersifat lebih fleksibel dibandingkan akuntansi keuangan, karena laporan yang dihasilkan tidak terikat pada standar pelaporan eksternal seperti *International Financial Reporting Standards* (IFRS) atau *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP).

Gambar 1. *Generally Accepted Accounting Principles*



Sumber: *Accounting Resources Inc*

Pendapat serupa dikemukakan oleh Hilton dan Platt (2019) yang menjelaskan bahwa akuntansi manajerial bertujuan memberikan informasi yang relevan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan sehari-hari, menekankan bahwa informasi akuntansi manajerial harus bersifat tepat waktu, relevan, dan dapat diandalkan. Lebih lanjut, akuntansi manajerial tidak hanya mencakup laporan keuangan tetapi juga analisis biaya, perencanaan anggaran, pengendalian kinerja, dan penilaian investasi. Fokus utama akuntansi manajerial adalah pada penciptaan nilai tambah bagi organisasi melalui informasi yang terstruktur dan analitis. Menurut Drury (2013), ruang lingkup akuntansi manajerial meliputi berbagai aktivitas yang membantu pengambilan keputusan manajerial, di antaranya:

1. Perencanaan (*Planning*): Melibatkan pembuatan anggaran dan proyeksi keuangan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Pengendalian (*Controlling*): Membandingkan hasil aktual dengan anggaran melalui analisis varians.
3. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*): Memberikan data yang relevan untuk keputusan investasi, harga produk, dan efisiensi biaya.
4. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*): Mengukur kinerja divisi atau individu berdasarkan indikator finansial.

B. Peran Akuntansi Manajerial dalam Organisasi

Akuntansi manajerial berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategis melalui pengambilan keputusan yang berbasis data. Peran utama akuntansi manajerial mencakup perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Dengan menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu, akuntansi manajerial membantu manajer dalam menyusun anggaran, menentukan harga, dan mengevaluasi efisiensi operasional. Selain itu, akuntansi manajerial mendukung pengelolaan risiko dan pengalokasian sumber daya secara optimal (Datar & Rajan, 2021).

1. Akuntansi Manajerial sebagai Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan

Menurut Garrison *et al.* (2021), akuntansi manajerial adalah tulang punggung proses pengambilan keputusan karena menyediakan data yang relevan dan terstruktur mengenai biaya, pendapatan, serta kinerja operasional. Informasi ini membantu manajer dalam menentukan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hilton dan Platt (2020) menegaskan bahwa sistem informasi akuntansi manajerial yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memproyeksikan dampak keuangan dari berbagai skenario bisnis, seperti perubahan harga bahan baku, peningkatan kapasitas produksi, atau peluncuran produk baru.

2. Peran Akuntansi Manajerial dalam Perencanaan dan Anggaran

Akuntansi manajerial berperan utama dalam proses perencanaan strategis dan pembuatan anggaran. Drury (2013) menjelaskan bahwa anggaran merupakan alat penting yang digunakan manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan mengukur kinerja. Akuntansi manajerial membantu dalam:

- a. **Penyusunan Anggaran:** Melalui analisis data historis dan tren pasar, akuntansi manajerial membantu memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran di masa depan.
- b. **Simulasi Skenario:** Akuntansi manajerial memungkinkan manajer membuat berbagai skenario anggaran dan melihat dampaknya terhadap laba perusahaan.

- c. **Monitoring Kinerja:** Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif.

Perencanaan berbasis akuntansi manajerial memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan menetapkan target yang realistis berdasarkan data historis dan proyeksi masa depan.

3. Akuntansi Manajerial dalam Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Akuntansi manajerial juga berperan penting dalam pengendalian operasional dan evaluasi kinerja. Warren *et al.* (2020) menekankan bahwa akuntansi manajerial menyediakan berbagai alat pengendalian seperti analisis varians, *balanced scorecard*, dan sistem penilaian kinerja yang membantu manajer memantau hasil operasional dan efisiensi. Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang mengintegrasikan pengukuran keuangan dan non-keuangan telah menjadi praktik umum dalam akuntansi manajerial. BSC mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif:

- a. **Keuangan:** Mengukur hasil finansial seperti laba dan ROI.
- b. **Pelanggan:** Menilai kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.
- c. **Proses Bisnis Internal:** Memantau efisiensi proses produksi.
- d. **Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Mengukur inovasi, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia.

4. Akuntansi Manajerial sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi

Akuntansi manajerial membantu perusahaan dalam mengevaluasi kelayakan investasi melalui berbagai metode seperti:

- a. *Analisis Net Present Value* (NPV): Mengukur nilai sekarang dari arus kas masa depan.
- b. *Internal Rate of Return* (IRR): Menilai tingkat pengembalian investasi.
- c. *Payback Period*: Mengukur waktu yang dibutuhkan untuk mencapai titik impas.

Menurut Collier (2015), metode-metode ini memungkinkan manajer menilai risiko dan potensi keuntungan dari suatu investasi, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih rasional.

5. Akuntansi Manajerial dalam Manajemen Biaya dan Efisiensi Operasional

Salah satu peran utama akuntansi manajerial adalah mengendalikan biaya. Drury (2013) menegaskan bahwa pengendalian biaya adalah elemen kunci dalam menjaga profitabilitas perusahaan. Akuntansi manajerial menyediakan berbagai alat analisis biaya seperti:

- a. *Activity-Based Costing* (ABC): Mengidentifikasi dan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas yang mendukung produksi.
- b. *Target Costing*: Menetapkan harga jual berdasarkan pasar, kemudian menentukan biaya maksimum yang dapat diterima.
- c. *Cost-Volume-Profit* (CVP) *Analysis*: Menganalisis hubungan antara biaya, volume, dan laba.

Hilton dan Platt (2020) membahas bahwa penerapan metode ABC sering kali membantu perusahaan mengidentifikasi proses yang tidak efisien dan menemukan cara untuk meningkatkan produktivitas.

6. Akuntansi Manajerial di Era Digital dan Teknologi

Di era digital, akuntansi manajerial semakin berkembang dengan penggunaan teknologi seperti:

- a. *Big Data Analytics*: Membantu perusahaan memahami pola bisnis dan perilaku pelanggan secara lebih akurat.
- b. *Sistem Enterprise Resource Planning* (ERP): Mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu platform digital.
- c. *Artificial Intelligence* (AI): Membantu otomatisasi proses analisis data untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Menurut Romney *et al.* (2012), perusahaan yang memanfaatkan teknologi akuntansi manajerial mampu membuat keputusan yang lebih berbasis data (*data-driven decision-making*), meningkatkan efisiensi operasional, dan mempercepat respons terhadap perubahan pasar.

7. Akuntansi Manajerial sebagai Pendukung Strategi Bisnis

Akuntansi manajerial juga berperan dalam mendukung strategi jangka panjang. Kaplan dan Norton (2008) membahas bahwa akuntansi manajerial berperan penting dalam *strategic cost management*, yaitu proses pengelolaan biaya yang sejalan dengan strategi perusahaan. Menurut Drury (2013), akuntansi manajerial membantu perusahaan dalam:

- a. Mengevaluasi profitabilitas lini produk atau segmen pasar.
- b. Mengidentifikasi peluang penghematan biaya.
- c. Mengukur dampak keputusan bisnis terhadap keuntungan jangka panjang.

C. Tujuan dan Manfaat Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Pengambilan keputusan merupakan proses fundamental dalam manajemen organisasi yang menentukan arah, strategi, dan hasil bisnis. Dalam era digital yang penuh dengan data, pengambilan keputusan yang efektif tidak lagi hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman, tetapi semakin bergantung pada analisis data yang akurat dan relevan. Menurut McAfee dan Brynjolfsson (2017), organisasi yang menggunakan pendekatan berbasis data (*data-driven decision-making*) memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas hingga 5-6% lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing yang tidak menggunakan data secara efektif.

1. Tujuan Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Tujuan utama pengambilan keputusan berdasarkan data adalah memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih terukur, objektif, dan efektif. Berikut adalah beberapa tujuan utama:

- a. Meningkatkan Akurasi dan Objektivitas Keputusan

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi semakin penting di era digital saat ini. Menurut Marr (2021), pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi bias subjektif yang sering muncul dalam pengambilan keputusan tradisional. Data yang valid dan relevan menyediakan landasan kuat bagi pengambilan keputusan yang lebih objektif. Dengan memanfaatkan teknik analitik yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi pola, tren, dan korelasi yang mungkin terlewatkan melalui intuisi semata. Proses ini membantu perusahaan untuk lebih memahami kondisi pasar dan menyesuaikan strategi bisnis dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan secara lebih akurat.

b. Mendukung Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi di masa depan. Data berperan krusial dalam mendukung proses ini dengan memberikan wawasan berbasis fakta yang relevan dan akurat. Organisasi yang memanfaatkan analitik data dalam perencanaan strategis cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Dengan menganalisis data historis dan tren saat ini, perusahaan dapat memprediksi peluang dan tantangan di masa depan. Misalnya, data mengenai preferensi pelanggan dapat membantu organisasi dalam mengembangkan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

c. Mempercepat Proses Pengambilan Keputusan

Pada lingkungan bisnis yang dinamis, kecepatan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting untuk menjaga daya saing. Pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan akurat. Teknologi modern seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) telah membawa revolusi dalam proses ini. Menurut Davenport *et al.* (2017), teknologi ini mampu menganalisis data dalam waktu nyata, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan secara lebih responsif terhadap dinamika eksternal maupun internal. Misalnya, perusahaan ritel dapat menggunakan data transaksi secara langsung untuk mengoptimalkan persediaan di berbagai lokasi.

d. Mengukur dan Memantau Kinerja

Pengambilan keputusan berbasis data berperan penting dalam proses pengukuran dan pemantauan kinerja organisasi. Dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) yang didasarkan pada data, perusahaan dapat menilai pencapaian terhadap tujuan strategis secara objektif. KPI yang efektif memungkinkan organisasi memantau performa dalam berbagai aspek, seperti keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan. Data yang dikumpulkan secara berkala mempermudah manajemen dalam mengidentifikasi tren kinerja, mengukur efektivitas strategi, serta mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari target yang telah ditetapkan.

e. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Pengambilan keputusan berbasis data memiliki peran krusial dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan menganalisis data pelanggan secara komprehensif, perusahaan dapat memahami kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan dengan lebih baik. Lemon dan Verhoef (2016) menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap perilaku pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyusun strategi pemasaran dan layanan yang lebih personal. Misalnya, melalui analisis riwayat pembelian dan interaksi pelanggan, perusahaan dapat menawarkan rekomendasi produk yang relevan, menciptakan pengalaman yang lebih bermakna bagi konsumen, dan pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan.

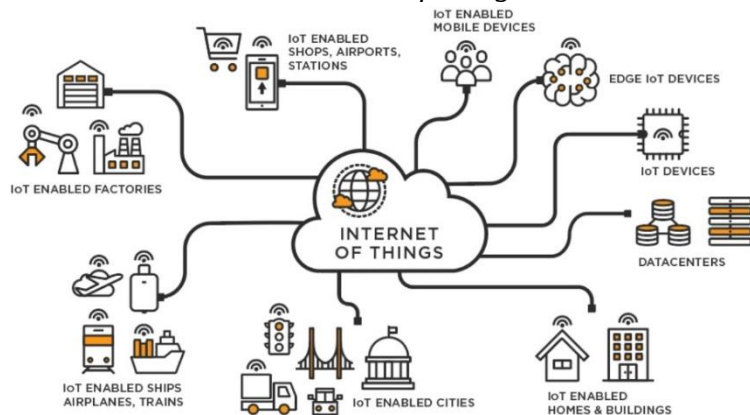
2. Manfaat Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data

Pengambilan keputusan yang berbasis data memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, di antaranya:

a. Peningkatan Efisiensi Operasional

Pengambilan keputusan berbasis data memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Dengan menganalisis data dari berbagai proses bisnis, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang memerlukan perbaikan dan menemukan peluang untuk mengurangi pemborosan. Menurut Davenport *et al.* (2017), penggunaan analitik data di sektor manufaktur terbukti mampu meningkatkan produktivitas hingga 20%.

Gambar 2. *Internet of Things*



Sumber: *Fakta News*

Hal ini dimungkinkan melalui pemantauan real-time terhadap jalannya proses produksi, yang memungkinkan deteksi dini terhadap potensi hambatan atau inefisiensi. Misalnya, penerapan sensor berbasis *Internet of Things* (IoT) dalam lini produksi dapat mengidentifikasi mesin yang bekerja di bawah kapasitas optimal sehingga dapat segera diambil tindakan perbaikan.

b. Pengurangan Risiko dan Ketidakpastian

Pengambilan keputusan berbasis data memberikan keunggulan dalam mengurangi risiko dan ketidakpastian dalam aktivitas bisnis. Dengan memanfaatkan data historis dan analitik prediktif, perusahaan dapat mengidentifikasi pola dan tren yang menunjukkan potensi risiko di masa depan. Menurut Provost dan Fawcett (2013), perusahaan yang mengimplementasikan analitik risiko mengalami pengurangan kerugian finansial hingga 15%. Analitik prediktif memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi anomali dalam aktivitas keuangan, memprediksi potensi gangguan pada rantai pasokan, dan memperkirakan perubahan permintaan pasar. Misalnya, perusahaan asuransi menggunakan data historis untuk memprediksi potensi klaim di masa depan, yang kemudian menjadi dasar dalam menetapkan premi dan kebijakan mitigasi risiko.

c. Peningkatan Keunggulan Kompetitif

Pengambilan keputusan berbasis data telah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan di berbagai industri. Data memberikan wawasan mendalam mengenai tren pasar, preferensi konsumen, dan aktivitas kompetitor, yang menjadi dasar dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif. Menurut McAfee dan Brynjolfsson (2017), perusahaan yang mengintegrasikan pengambilan keputusan berbasis data memiliki peluang 23% lebih besar untuk menjadi pemimpin pasar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakannya. Hal ini disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan informasi terkini dalam menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran sesuai dengan dinamika pasar.

d. Mendukung Inovasi Produk dan Layanan

Pengambilan keputusan berbasis data berperan penting dalam mendorong inovasi produk dan layanan di berbagai sektor

industri. Data pelanggan yang dikumpulkan dari berbagai saluran, seperti survei, media sosial, dan transaksi penjualan, memberikan wawasan mendalam mengenai kebutuhan dan preferensi pasar. Menurut Lemon dan Verhoef (2016), perusahaan yang secara aktif menganalisis data pelanggan mampu mengidentifikasi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi, sehingga dapat mengembangkan produk dan layanan baru yang lebih sesuai dengan permintaan konsumen. Inovasi berbasis data ini memungkinkan perusahaan tetap relevan dan kompetitif di tengah persaingan yang semakin dinamis.

e. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi fondasi penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi. Keputusan yang didasarkan pada bukti empiris meminimalkan potensi bias subjektif dan memperjelas dasar logis di balik setiap tindakan yang diambil. Menurut Kaplan dan Norton (2008), perusahaan yang mengimplementasikan sistem dashboard berbasis data mengalami peningkatan akuntabilitas hingga 30%. Dashboard ini memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time, sehingga mempermudah pemangku kepentingan dalam meninjau dan memahami alasan di balik keputusan strategis yang dibuat. Dengan data yang transparan, proses pengambilan keputusan menjadi lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan di semua lini organisasi.

D. Perkembangan Teknologi dan Pengaruhnya pada Pengambilan Keputusan

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam proses pengambilan keputusan, terutama melalui penggunaan sistem informasi manajemen, analitik data, dan kecerdasan buatan (AI). Teknologi memungkinkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data secara cepat dan akurat, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Selain itu, teknologi big data membantu organisasi mengidentifikasi tren pasar, perilaku pelanggan, dan efisiensi operasional secara real-time. Dengan integrasi teknologi, keputusan menjadi lebih strategis, efektif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

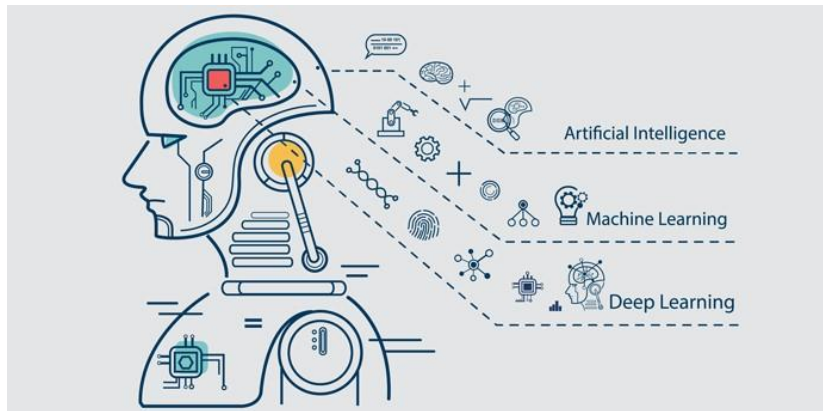
10 Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data

1. Perkembangan Teknologi yang Mendukung Pengambilan Keputusan

a. Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence - AI*)

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) telah menjadi elemen krusial dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data di berbagai sektor. AI memungkinkan pemrosesan data dalam jumlah besar secara otomatis dan akurat, yang sebelumnya membutuhkan waktu dan tenaga manusia dalam jumlah besar. Menurut McAfee dan Brynjolfsson (2017), AI dapat menganalisis pola dan tren dalam data secara cepat untuk menghasilkan prediksi yang lebih akurat. Teknologi ini memanfaatkan algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) dan pemrosesan bahasa alami (*natural language processing*) untuk memahami serta memproses informasi yang relevan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang bisnis dan potensi risiko secara lebih efektif.

Gambar 3. *Artificial Intelligence*



Sumber: *Bhinneka*

AI tidak hanya berperan dalam pemrosesan data tetapi juga dalam memberikan rekomendasi keputusan. Sistem berbasis AI mampu mensimulasikan berbagai skenario dan memberikan opsi terbaik berdasarkan data historis dan tren terkini. Dalam konteks pemasaran, misalnya, AI digunakan untuk mempersonalisasi promosi berdasarkan preferensi pelanggan yang terdeteksi dari pola konsumsi. Perusahaan yang mengadopsi AI dalam strategi pemasarannya cenderung mengalami peningkatan efisiensi dan kepuasan pelanggan, karena keputusan pemasaran menjadi lebih terarah dan berbasis kebutuhan nyata.

b. Analitik Data Besar (*Big Data Analytics*)

Big Data Analytics telah menjadi fondasi penting dalam proses pengambilan keputusan modern di berbagai sektor. Teknologi ini memungkinkan organisasi mengelola dan menganalisis data dalam jumlah besar untuk mendapatkan wawasan yang relevan dan mendalam. *Big data* tidak hanya berkaitan dengan jumlah data yang besar, tetapi juga kecepatan dan variasi data yang dianalisis secara simultan. Data yang berasal dari berbagai sumber, seperti media sosial, sensor IoT, dan transaksi bisnis, dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang tren pasar dan perilaku pelanggan.

Gambar 4. *Big Data*



Sumber: *Dqlab*

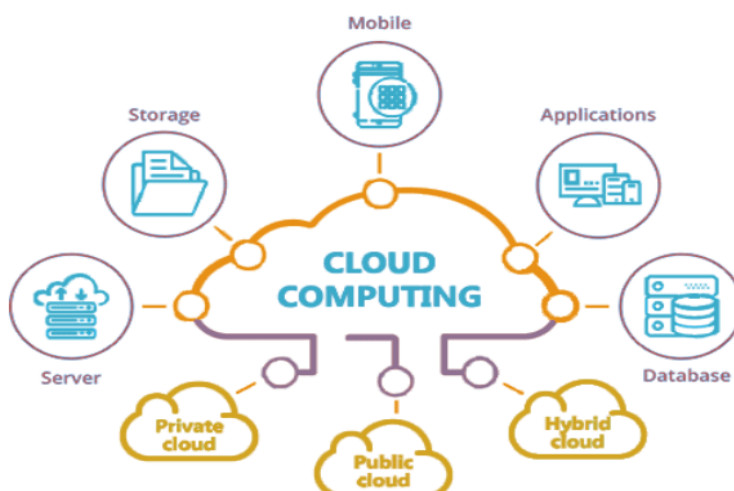
Pemanfaatan *Big Data Analytics* dalam pengambilan keputusan memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan teknik analisis yang canggih, seperti *machine learning* dan pemodelan prediktif, organisasi dapat memperkirakan potensi risiko dan peluang di masa depan. Dalam industri ritel, misalnya, analisis big data membantu perusahaan mengidentifikasi pola pembelian pelanggan dan menyesuaikan strategi pemasaran secara real-time.

c. Komputasi Awan (*Cloud Computing*)

Komputasi awan (*cloud computing*) telah menjadi pilar penting dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data di berbagai sektor bisnis. Teknologi ini memungkinkan akses data

secara real-time melalui jaringan internet, tanpa ketergantungan pada infrastruktur fisik yang kompleks. Menurut Chorafas (2019), penggunaan *cloud computing* dalam proses bisnis meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi pengambilan keputusan secara signifikan. Dengan cloud computing, perusahaan dapat mengakses data dari berbagai lokasi dan perangkat, mempermudah kolaborasi antardivisi dan mempercepat respons terhadap perubahan pasar. Infrastruktur berbasis cloud juga memberikan kemampuan skalabilitas, di mana perusahaan dapat menyesuaikan kapasitas penyimpanan data sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Gambar 5. *Cloud Computing*



Sumber: *nbf soft edukasi*

Cloud computing juga menawarkan keunggulan dalam integrasi data. Dalam lingkungan bisnis modern, data berasal dari berbagai sumber seperti media sosial, perangkat IoT, dan aplikasi internal perusahaan. *Cloud computing* memfasilitasi penggabungan data ini dalam satu platform terpusat, memudahkan analisis komprehensif yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

2. Pengaruh Perkembangan Teknologi terhadap Pengambilan Keputusan

a. Peningkatan Akurasi dan Kecepatan

Perkembangan teknologi, khususnya melalui kecerdasan buatan (AI) dan analitik data besar (*big data analytics*), telah membawa perubahan signifikan dalam proses pengambilan keputusan di berbagai sektor. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis data dalam jumlah besar dengan cepat dan akurat. Menurut Davenport *et al.* (2017), AI dan *big data analytics* memberikan kemampuan untuk mengidentifikasi pola dan tren yang tersembunyi di balik data yang kompleks, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis fakta dan mengurangi subjektivitas. Kecepatan pemrosesan data dalam skala besar juga membantu perusahaan merespons perubahan pasar dengan lebih sigap, memberikan keunggulan kompetitif di era persaingan global.

Teknologi berbasis AI dapat melakukan analisis prediktif untuk memperkirakan potensi risiko dan peluang di masa depan. Dengan algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*), perusahaan dapat mengevaluasi berbagai skenario dan mengambil keputusan yang lebih terinformasi. Perusahaan yang memanfaatkan *big data analytics* mengalami peningkatan akurasi keputusan hingga 30% dibandingkan metode tradisional. Misalnya, sektor perbankan menggunakan AI untuk menilai risiko kredit nasabah dengan memeriksa data historis dan pola transaksi, sehingga mengurangi potensi kredit macet dan meningkatkan efisiensi dalam pemberian pinjaman.

b. Pengambilan Keputusan Real-Time

Perkembangan teknologi, khususnya melalui komputasi awan (*cloud computing*), telah merevolusi pengambilan keputusan dengan memungkinkan akses data secara real-time. *Cloud computing* memberikan fleksibilitas dalam penyimpanan, pengelolaan, dan pengolahan data dari berbagai lokasi secara simultan. Menurut Marston *et al.* (2011), teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan berbasis data terbaru tanpa harus menunggu proses manual yang memakan waktu. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, keputusan berbasis data real-time menjadi kunci untuk menjaga

daya saing dan merespons perubahan pasar dengan cepat dan tepat.

Kemampuan pengambilan keputusan secara real-time sangat relevan dalam berbagai sektor industri. Di bidang ritel, misalnya, perusahaan menggunakan teknologi cloud untuk memantau pola pembelian pelanggan secara langsung dan menyesuaikan strategi pemasaran secara instan. Selain itu, teknologi ini juga memungkinkan integrasi data dari berbagai sumber, seperti media sosial, sistem penjualan, dan perangkat *Internet of Things* (IoT), yang memberikan wawasan mendalam mengenai tren dan preferensi konsumen.

c. Reduksi Risiko Kesalahan

Kemajuan teknologi, terutama dalam bidang analitik data dan kecerdasan buatan (AI), telah membawa perubahan signifikan dalam pengambilan keputusan dengan meminimalkan risiko kesalahan. Teknologi berbasis data memungkinkan perusahaan untuk menganalisis pola historis dan tren yang relevan sebelum membuat keputusan penting. Proses ini membantu mengurangi kesalahan akibat subjektivitas dan keterbatasan kognitif manusia. Dengan algoritma yang terstruktur dan pemodelan statistik, pengambilan keputusan menjadi lebih terukur, akurat, dan berbasis fakta. Salah satu penerapan teknologi dalam mereduksi kesalahan adalah penggunaan sistem prediktif berbasis machine learning. Teknologi ini dapat mempelajari pola dari data sebelumnya untuk memprediksi potensi risiko dan peluang di masa depan. Misalnya, di sektor perbankan, AI digunakan untuk menilai risiko kredit dengan menganalisis riwayat keuangan calon nasabah.

d. Penghematan Biaya

Kemajuan teknologi, khususnya dalam kecerdasan buatan (AI) dan analitik data, telah membawa dampak signifikan dalam penghematan biaya operasional di berbagai sektor bisnis. Menurut Westerman et al. (2014), penerapan teknologi ini memungkinkan otomatisasi proses yang sebelumnya memerlukan intervensi manusia, sehingga mengurangi biaya tenaga kerja dan meminimalkan potensi kesalahan manusia. Misalnya, dalam industri manufaktur, penggunaan *robotic process automation* (RPA) dapat menggantikan tugas-tugas rutin

dan berulang dengan lebih cepat, efisien, dan konsisten, tanpa mengorbankan kualitas hasil.

Teknologi analitik data memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang kurang efisien dan melakukan optimasi secara tepat. Dengan memanfaatkan big data, perusahaan dapat memantau dan menganalisis biaya produksi secara lebih rinci serta menemukan peluang penghematan. Dalam konteks logistik, misalnya, algoritma berbasis data dapat merencanakan rute pengiriman yang lebih efisien, sehingga mengurangi konsumsi bahan bakar dan biaya distribusi.



BAB II

KONSEP DASAR AKUNTANSI MANAJERIAL

Akuntansi manajerial adalah bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengendalian operasional perusahaan. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang ditujukan untuk pihak eksternal, akuntansi manajerial lebih berorientasi pada kebutuhan internal organisasi. Konsep dasar akuntansi manajerial mencakup pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi yang relevan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. Selain menyediakan data historis, akuntansi manajerial juga membantu organisasi melakukan peramalan dan perencanaan strategis. Melalui alat seperti analisis biaya-volume-laba (CVP), penentuan harga pokok produksi, dan penganggaran, manajer dapat mengevaluasi berbagai alternatif keputusan secara lebih objektif. Konsep dasar lainnya mencakup pengendalian biaya dan kinerja melalui penggunaan anggaran serta penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) yang sesuai dengan tujuan organisasi.

A. Definisi dan Tujuan Akuntansi Manajerial

Menurut *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA, 2019), akuntansi manajerial adalah "proses penghitungan, perencanaan, dan pengendalian aktivitas bisnis untuk membantu manajer mencapai tujuan organisasi." Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi manajerial tidak hanya melibatkan pelaporan angka, tetapi juga analisis dan interpretasi data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Garrison *et al.* (2021) mendefinisikan akuntansi manajerial sebagai "sistem informasi yang menghasilkan laporan untuk membantu manajer

merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi operasi organisasi." Definisi ini menegaskan peran akuntansi manajerial sebagai alat pendukung manajemen. Akuntansi manajerial memiliki beberapa tujuan utama yang membantu organisasi mencapai efisiensi dan efektivitas:

1. Mendukung Pengambilan Keputusan

Akuntansi manajerial memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis di berbagai tingkat organisasi. Menurut Hilton dan Platt (2020), akuntansi manajerial menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu yang sangat dibutuhkan manajer untuk mengevaluasi alternatif keputusan. Informasi ini meliputi analisis biaya, pendapatan, serta proyeksi keuangan yang menjadi dasar dalam menetapkan langkah bisnis ke depan. Dengan adanya data berbasis akuntansi manajerial, keputusan dapat diambil secara objektif dan terhindar dari pengaruh subjektivitas yang berpotensi merugikan perusahaan.

Akuntansi manajerial membantu dalam proses penganggaran dan pengendalian biaya. Melalui teknik-teknik seperti analisis biaya-volume-laba (CVP) dan penentuan harga pokok produksi, manajer dapat memahami struktur biaya perusahaan secara lebih mendalam. Pemahaman ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan efisiensi serta mengalokasikan sumber daya secara optimal. Misalnya, dengan menggunakan sistem *Activity-Based Costing* (ABC), perusahaan dapat mengetahui aktivitas mana saja yang menyebabkan pemborosan biaya dan merancang strategi untuk mengatasinya.

2. Perencanaan dan Pengendalian

Akuntansi manajerial berperan penting dalam proses perencanaan dan pengendalian di sebuah organisasi. Menurut Groot dan Selto (2013), perencanaan adalah langkah awal yang diperlukan untuk menetapkan tujuan bisnis, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan strategi yang akan dijalankan. Dalam konteks ini, akuntansi manajerial menyediakan data historis dan proyeksi keuangan yang membantu manajer dalam menyusun anggaran yang realistis. Anggaran ini menjadi alat penting untuk memandu operasional perusahaan serta memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnis selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Akuntansi manajerial juga berfungsi dalam pengendalian kinerja organisasi. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Jika terdapat penyimpangan, manajer dapat segera melakukan tindakan korektif untuk mengatasi masalah tersebut. Teknik seperti variance analysis digunakan untuk mengidentifikasi selisih antara hasil aktual dan anggaran. Misalnya, jika biaya produksi lebih tinggi dari yang dianggarkan, manajer dapat meninjau ulang proses produksi dan mencari sumber inefisiensi yang menyebabkan kenaikan biaya.

3. Pengukuran Kinerja

Akuntansi manajerial berperan penting dalam pengukuran kinerja organisasi melalui penyediaan berbagai metrik dan laporan yang relevan. Menurut Anthony *et al.* (2007), pengukuran kinerja membantu manajer dalam menilai sejauh mana pencapaian tujuan perusahaan telah terwujud. Proses ini dimulai dengan menetapkan indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicators* (KPI) yang disesuaikan dengan sasaran strategis perusahaan. KPI dapat meliputi aspek keuangan seperti profitabilitas, efisiensi biaya, dan likuiditas, serta aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan.

Akuntansi manajerial menggunakan berbagai alat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja. *Balanced Scorecard*, yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, merupakan salah satu alat yang sering digunakan untuk menilai kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya terfokus pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga pada faktor-faktor yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

4. Identifikasi dan Manajemen Risiko

Akuntansi manajerial berperan penting dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko melalui analisis data historis dan tren bisnis. Menurut Drury (2013), akuntansi manajerial menggunakan berbagai alat seperti analisis varians, pemodelan prediktif, dan simulasi skenario untuk mengidentifikasi potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Risiko ini bisa berasal dari faktor internal seperti inefisiensi operasional, atau eksternal seperti fluktuasi pasar dan

perubahan regulasi. Dengan memahami pola historis dan tren saat ini, perusahaan dapat lebih proaktif dalam menghadapi ketidakpastian.

Proses manajemen risiko dalam akuntansi manajerial melibatkan penilaian risiko berdasarkan probabilitas kejadian dan dampaknya terhadap organisasi. Analisis kuantitatif, seperti analisis sensitivitas dan *Monte Carlo simulation*, untuk mengukur potensi kerugian dan menentukan prioritas penanganan risiko. Misalnya, perusahaan manufaktur dapat memprediksi risiko keterlambatan pasokan dengan memantau data historis dan kondisi pasar saat ini. Dengan adanya informasi ini, manajer dapat menyiapkan langkah mitigasi, seperti mencari pemasok alternatif atau meningkatkan persediaan bahan baku.

B. Perbedaan antara Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajerial

Akuntansi keuangan dan akuntansi manajerial merupakan dua cabang utama akuntansi yang memiliki tujuan, fungsi, dan pengguna yang berbeda. Meskipun keduanya memproses informasi keuangan, fokus, sasaran, dan penggunaannya berbeda secara signifikan. Dalam konteks organisasi, memahami perbedaan antara keduanya penting untuk menentukan bagaimana informasi keuangan dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi berbagai kebutuhan (Datar & Rajan, 2021). Akuntansi keuangan adalah proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan transaksi keuangan perusahaan yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang posisi keuangan kepada pihak eksternal. Menurut Weygandt et al. (2019), akuntansi keuangan berfokus pada laporan keuangan seperti neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan modal. Akuntansi keuangan bertujuan untuk menyediakan laporan keuangan yang dapat digunakan oleh investor, kreditor, dan pemegang saham dalam menilai kinerja perusahaan. Contoh penerapan akuntansi keuangan seperti laporan laba rugi yang diterbitkan untuk pemegang saham guna menunjukkan profitabilitas perusahaan.

Akuntansi manajerial adalah proses identifikasi, pengukuran, analisis, dan komunikasi informasi keuangan yang digunakan oleh manajer untuk membuat keputusan operasional, strategis, dan taktis (Garrison et al., 2021). Berbeda dengan akuntansi keuangan, akuntansi manajerial lebih fleksibel dalam penyajian informasi dan fokus pada

kebutuhan internal perusahaan. Akuntansi manajerial bertujuan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja (Hilton & Platt, 2020). Contoh penerapan akuntansi manajerial seperti analisis biaya-per-unit untuk membantu manajer memutuskan apakah harus memproduksi barang secara internal atau melakukan outsourcing.

Perbedaan Utama antara Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajerial

Aspek	Akuntansi Keuangan	Akuntansi Manajerial
Pengguna Informasi	Pihak eksternal (investor, kreditor, pemerintah)	Pihak internal (manajer, kepala departemen, eksekutif)
Tujuan	Pelaporan kinerja keuangan secara historis	Mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian operasional
Standar yang Digunakan	Harus mematuhi standar akuntansi (GAAP, IFRS)	Tidak terikat pada standar tertentu (fleksibel)
Fokus Waktu	Informasi historis (masa lalu)	Informasi masa depan (proyeksi, anggaran, perencanaan)
Cakupan Laporan	Laporan formal (laporan keuangan utama)	Laporan khusus (anggaran, laporan biaya, analisis profitabilitas)
Frekuensi Laporan	Secara berkala (tahunan, triwulanan)	Sesuai kebutuhan (harian, mingguan, bulanan)
Tingkat Detail	Ringkasan untuk keseluruhan perusahaan	Detail, seringkali mencakup departemen atau produk tertentu

C. Sistem Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) adalah struktur yang mengumpulkan, menyimpan, dan memproses data keuangan untuk menghasilkan informasi yang mendukung pengambilan keputusan

manajerial (Romney *et al.*, 2012). SIA berperan penting dalam menyediakan laporan keuangan, analisis biaya, dan proyeksi anggaran yang diperlukan untuk keputusan strategis (Hall, 2011). Dengan kemajuan teknologi, sistem ini semakin terintegrasi dengan alat analitik dan otomatisasi, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat (Gelinas *et al.*, 2018). SIA yang efektif membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko kesalahan, dan memberikan wawasan untuk perencanaan bisnis yang lebih baik.

1. Komponen Utama Sistem Informasi Akuntansi

Komponen utama SIA meliputi:

- a. Orang: Pengguna sistem, seperti akuntan, manajer, dan auditor.
- b. Prosedur: Proses pengumpulan, pencatatan, dan pengolahan data.
- c. Data: Informasi keuangan yang relevan.
- d. Perangkat Keras: Komputer, server, dan perangkat lainnya.
- e. Perangkat Lunak: Aplikasi akuntansi seperti SAP, Oracle, atau QuickBooks.
- f. Jaringan: Infrastruktur komunikasi yang memungkinkan akses dan pertukaran data.

2. Fungsi Sistem Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan

SIA berperan penting dalam berbagai aspek pengambilan keputusan:

- a. Perencanaan: Menyediakan data untuk menyusun anggaran dan proyeksi keuangan.
- b. Pengendalian: Memungkinkan pemantauan kinerja melalui laporan varians.
- c. Evaluasi: Memberikan laporan kinerja yang membantu menilai efektivitas strategi perusahaan.
- d. Pengambilan Keputusan: Memberikan data real-time yang membantu manajer dalam mengambil keputusan operasional dan strategis.

3. Jenis Informasi yang Dihasilkan SIA

Menurut Gelinas *et al.* (2018), beberapa jenis informasi yang dihasilkan oleh SIA meliputi:

22 Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data

- a. Laporan Keuangan: Neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas.
- b. Laporan Anggaran: Perbandingan antara anggaran dan realisasi.
- c. Laporan Kinerja: Analisis profitabilitas, biaya per unit, dan analisis margin.
- d. Laporan Operasional: Data produksi, persediaan, dan penjualan.

4. Peran SIA dalam Proses Pengambilan Keputusan

SIA membantu pengambilan keputusan melalui:

- a. Pengambilan Keputusan Terstruktur
Sistem Informasi Akuntansi (SIA) berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan terstruktur, khususnya untuk keputusan rutin seperti pengendalian persediaan. Keputusan terstruktur adalah keputusan yang sifatnya berulang, dapat diprediksi, dan memiliki prosedur baku. Misalnya, dalam pengendalian persediaan, SIA memanfaatkan data historis dan algoritma yang telah ditetapkan untuk menentukan kapan harus memesan ulang barang atau bahan baku. SIA yang efektif mampu mengotomatiskan proses ini, sehingga perusahaan dapat menjaga ketersediaan persediaan tanpa mengalami kelebihan atau kekurangan.
- b. Pengambilan Keputusan Semi-terstruktur
Sistem Informasi Akuntansi (SIA) memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan semi-terstruktur, seperti dalam penetapan harga produk. Keputusan semi-terstruktur menggabungkan elemen prosedural dengan analisis subjektif. Dalam konteks penetapan harga, SIA menyediakan data kuantitatif seperti biaya produksi, margin laba, dan tren permintaan pasar. Menurut Romney *et al.* (2012), sistem ini mampu menghasilkan laporan biaya berbasis aktivitas (*Activity-Based Costing/ABC*) yang membantu manajemen memahami struktur biaya secara mendetail sebelum menentukan harga jual yang kompetitif.
- c. Pengambilan Keputusan Tidak Terstruktur
Sistem Informasi Akuntansi (SIA) berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan tidak terstruktur, seperti keputusan terkait investasi baru. Keputusan tidak terstruktur biasanya melibatkan situasi yang kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian, di mana data historis saja tidak cukup untuk

memberikan jawaban pasti. SIA menyediakan informasi akuntansi berbasis data yang relevan, termasuk proyeksi arus kas, analisis biaya-manfaat, dan estimasi risiko. Sistem ini mampu membantu manajer memahami potensi dampak keuangan dari berbagai alternatif investasi, meskipun keputusan akhir tetap bergantung pada penilaian subjektif dan intuisi pemimpin perusahaan.

5. Pengaruh Teknologi terhadap Sistem Informasi Akuntansi

Perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan efisiensi dan akurasi SIA. Menurut Hall (2011):

a. *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam sistem informasi akuntansi (SIA), salah satunya melalui penerapan *Enterprise Resource Planning (ERP)*. ERP merupakan sistem terintegrasi yang menggabungkan berbagai proses bisnis, termasuk akuntansi, keuangan, produksi, pemasaran, dan sumber daya manusia, dalam satu platform berbasis data. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengelola dan memantau aktivitas bisnis secara real-time, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat.

Pada konteks akuntansi, ERP memungkinkan otomatisasi berbagai tugas seperti pencatatan transaksi, penghitungan pajak, dan penyusunan laporan keuangan. Modul akuntansi dalam ERP dirancang untuk mengikuti prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP) dan standar internasional (IFRS), sehingga perusahaan dapat memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur yang menggunakan SAP ERP dapat secara otomatis menghitung biaya produksi berdasarkan data yang diambil langsung dari lini produksi, tanpa perlu entri manual yang rentan terhadap kesalahan.

b. *Cloud Computing*

Cloud computing telah menjadi salah satu inovasi teknologi yang berdampak signifikan pada sistem informasi akuntansi (SIA). Teknologi ini memungkinkan penyimpanan, pengelolaan, dan akses data secara real-time dari berbagai lokasi melalui jaringan internet. Dengan memanfaatkan layanan cloud, perusahaan tidak

lagi bergantung pada infrastruktur fisik lokal yang memerlukan biaya pemeliharaan tinggi.

Pada konteks akuntansi, cloud computing memungkinkan integrasi berbagai aktivitas akuntansi, seperti pencatatan transaksi, penggajian, hingga pembuatan laporan keuangan, dalam satu platform yang terpusat. Sistem berbasis cloud juga memungkinkan akuntan untuk bekerja secara kolaboratif tanpa hambatan geografis. Misalnya, dengan menggunakan perangkat lunak akuntansi berbasis cloud seperti Xero atau QuickBooks Online, tim akuntansi dapat mengakses data perusahaan kapan saja dan dari mana saja. Hal ini mempercepat proses pengambilan keputusan karena informasi yang dibutuhkan selalu diperbarui secara otomatis dan tersedia secara real-time.

c. *Artificial Intelligence (AI)*

Artificial Intelligence (AI) telah membawa perubahan signifikan dalam sistem informasi akuntansi (SIA) dengan kemampuannya dalam menganalisis data secara cepat, akurat, dan prediktif. AI memanfaatkan algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) untuk mengidentifikasi pola dari data historis dan membuat prediksi masa depan yang relevan. Kemampuan AI dalam memproses volume data yang besar dengan akurasi tinggi menjadikan teknologi ini alat yang efektif untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Pada praktik akuntansi, AI membantu dalam berbagai aspek, seperti pengenalan pola transaksi yang mencurigakan, pemrosesan faktur secara otomatis, dan penyusunan laporan keuangan. Misalnya, aplikasi berbasis AI seperti BlackLine dan MindBridge Ai Auditor mampu mendeteksi anomali dalam transaksi keuangan yang mungkin menunjukkan adanya kesalahan atau potensi kecurangan (*fraud*). Hal ini sangat penting untuk menjaga integritas laporan keuangan serta memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi yang berlaku.

d. *Blockchain*

Blockchain telah menjadi inovasi penting dalam sistem informasi akuntansi (SIA) berkat kemampuannya dalam meningkatkan keamanan, transparansi, dan efisiensi pengelolaan data. Teknologi ini bekerja dengan prinsip ledger terdistribusi yang mencatat setiap transaksi dalam blok-blok yang saling terhubung

dan diverifikasi melalui mekanisme konsensus. Blockchain memungkinkan akuntansi berbasis triple-entry, di mana setiap entri tidak hanya tercatat dalam catatan internal perusahaan tetapi juga diverifikasi melalui jaringan publik atau privat yang aman. Hal ini meminimalkan risiko manipulasi data dan meningkatkan kepercayaan terhadap laporan keuangan.

Pada SIA, blockchain diterapkan dalam berbagai aspek, seperti pencatatan transaksi, audit, dan pengendalian internal. Misalnya, perusahaan menggunakan smart contracts untuk mengotomatiskan transaksi sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati, tanpa memerlukan intervensi manusia. Smart contracts ini memastikan bahwa pembayaran hanya dilakukan jika seluruh syarat terpenuhi, sehingga mengurangi potensi kesalahan atau kecurangan.

D. Pengertian dan Jenis-jenis Biaya dalam Akuntansi Manajerial

Biaya dalam akuntansi manajerial adalah pengorbanan sumber daya yang diukur dalam satuan moneter yang digunakan untuk memperoleh barang atau jasa (Datar & Rajan, 2021). Dalam konteks manajerial, biaya mencakup seluruh pengeluaran yang berkaitan dengan operasional perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Jenis-jenis biaya dalam akuntansi manajerial dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek, yaitu:

1. Berdasarkan Perilaku terhadap Volume Produksi

a. Biaya Variabel (*Variable Costs*)

Biaya variabel adalah biaya yang berubah secara langsung seiring dengan perubahan volume produksi. Semakin tinggi jumlah produk yang dihasilkan, semakin besar biaya variabel yang dikeluarkan, dan sebaliknya. Menurut Garrison et al. (2021), biaya ini memiliki hubungan linier dengan volume produksi, sehingga per unitnya tetap, namun totalnya berfluktuasi mengikuti perubahan aktivitas produksi. Contoh biaya variabel meliputi bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya utilitas yang bergantung pada aktivitas produksi. Misalnya, perusahaan manufaktur makanan akan mengeluarkan lebih

banyak biaya untuk membeli tepung dan gula ketika produksi roti meningkat.

b. Biaya Tetap (*Fixed Costs*)

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak terpengaruh oleh perubahan volume produksi dalam rentang aktivitas tertentu. Biaya tetap tetap konstan secara total meskipun jumlah produksi meningkat atau menurun. Misalnya, sewa gedung dan gaji manajerial merupakan contoh biaya tetap yang harus dibayar perusahaan tanpa memandang jumlah barang yang diproduksi. Biaya ini memberikan stabilitas keuangan bagi perusahaan dalam jangka pendek karena dapat diprediksi dengan mudah. Namun, dalam jangka panjang, biaya tetap dapat berubah seiring dengan perubahan kapasitas produksi atau keputusan investasi baru.

c. Biaya Semi-Variabel (*Mixed Costs*)

Biaya semi-variabel, atau dikenal juga sebagai *mixed costs*, adalah biaya yang terdiri dari dua komponen: biaya tetap dan biaya variabel. Menurut Datar dan Rajan (2021), biaya ini memiliki bagian tetap yang harus dibayar terlepas dari aktivitas produksi dan bagian variabel yang berubah seiring dengan perubahan volume produksi. Contoh umum dari biaya semi-variabel adalah tagihan listrik pabrik. Tagihan listrik memiliki komponen tetap berupa biaya layanan dasar dan komponen variabel yang bergantung pada jumlah energi yang digunakan selama proses produksi.

d. Biaya Bertahap (*Step Costs*)

Biaya bertahap atau *step costs* adalah jenis biaya yang tetap pada kisaran aktivitas tertentu, namun akan meningkat ke tingkat yang lebih tinggi saat aktivitas melampaui batas tertentu. Biaya ini bersifat diskontinu, mengikuti pola kenaikan bertahap sesuai dengan peningkatan kapasitas produksi atau aktivitas operasional. Misalnya, biaya gaji supervisor produksi yang tetap hingga kapasitas produksi tertentu. Namun, jika produksi meningkat dan memerlukan penambahan supervisor baru, biaya gaji supervisor akan naik ke tingkat berikutnya.

2. Berdasarkan Hubungan dengan Produk

a. Biaya Langsung (*Direct Costs*)

Biaya langsung adalah biaya yang dapat diidentifikasi dan ditelusuri secara langsung ke produk, jasa, atau aktivitas tertentu. Menurut Garrison *et al.* (2021), biaya langsung memiliki hubungan yang jelas dengan objek biaya, seperti bahan baku dan tenaga kerja langsung. Bahan baku yang digunakan dalam produksi suatu barang merupakan contoh biaya langsung karena jumlah dan biayanya dapat dihitung secara spesifik untuk produk tersebut. Misalnya, pada produksi meja kayu, biaya kayu dan cat yang digunakan dapat ditelusuri langsung ke produk tersebut.

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Costs*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara spesifik ke produk atau layanan tertentu. Biaya ini biasanya terkait dengan aktivitas atau sumber daya yang digunakan secara bersama-sama dalam produksi berbagai produk. Contoh umum biaya tidak langsung meliputi biaya listrik pabrik, pemeliharaan peralatan, dan gaji staf pendukung. Misalnya, biaya listrik yang digunakan dalam pabrik tidak dapat dikaitkan langsung dengan satu jenis produk saja karena listrik digunakan untuk berbagai mesin dan aktivitas produksi secara bersamaan.

3. Berdasarkan Fungsi dalam Laporan Keuangan

a. Biaya Produksi (*Manufacturing Costs*)

Biaya produksi merupakan semua biaya yang terkait langsung dengan proses pembuatan produk. Biaya produksi terdiri dari tiga komponen utama: bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Biaya ini berperan penting dalam menentukan harga pokok produksi dan secara langsung memengaruhi laba perusahaan. Pemahaman yang baik tentang biaya produksi membantu perusahaan mengelola efisiensi dan efektivitas proses produksi.

Komponen pertama adalah bahan baku langsung (*direct materials*), yaitu bahan yang secara fisik dan langsung menjadi bagian dari produk akhir. Misalnya, dalam produksi meja, kayu merupakan bahan baku langsung. Komponen kedua adalah tenaga kerja langsung (*direct labor*), yaitu upah pekerja yang

terlibat langsung dalam proses produksi, seperti operator mesin atau tukang kayu. Kedua komponen ini mudah ditelusuri ke produk tertentu dan menjadi bagian penting dalam menghitung biaya produksi.

Komponen ketiga adalah overhead pabrik (*manufacturing overhead*), yaitu biaya produksi yang tidak dapat dikaitkan langsung dengan produk tertentu. Contohnya adalah biaya listrik pabrik, pemeliharaan mesin, dan gaji supervisor produksi. Overhead pabrik memerlukan metode alokasi yang cermat untuk memastikan perhitungan biaya yang akurat. Pengendalian ketiga komponen ini secara efektif memungkinkan perusahaan menetapkan harga jual yang kompetitif serta menjaga profitabilitas dalam jangka panjang.

b. Biaya Non-Produksi (*Non-Manufacturing Costs*)

Biaya non-produksi merupakan pengeluaran yang tidak berkaitan langsung dengan proses produksi barang, namun tetap penting untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Menurut Garrison et al. (2021), biaya ini terdiri dari dua komponen utama: biaya pemasaran (*marketing costs*) dan biaya administrasi (*administrative costs*). Pengelolaan biaya non-produksi secara efektif berkontribusi pada keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan bisnis.

Biaya pemasaran mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk mempromosikan dan mendistribusikan produk kepada pelanggan. Contohnya meliputi biaya iklan, promosi, komisi penjualan, dan kegiatan pemasaran lainnya. Investasi dalam pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan membangun loyalitas pelanggan. Perusahaan harus secara cermat menyeimbangkan biaya pemasaran agar mendapatkan hasil maksimal tanpa membebani keuangan perusahaan.

Biaya administrasi berkaitan dengan aktivitas yang mendukung operasional perusahaan secara umum. Biaya ini meliputi gaji staf administrasi, biaya kantor, dan pengeluaran terkait perencanaan dan pengendalian bisnis. Meskipun tidak berhubungan langsung dengan produksi, biaya administrasi sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional organisasi. Dengan pengelolaan

yang efisien, perusahaan dapat meminimalkan pengeluaran yang tidak perlu dan meningkatkan profitabilitas secara keseluruhan.

4. Berdasarkan Relevansi terhadap Keputusan Manajerial

a. Biaya Relevan (*Relevant Costs*)

Biaya relevan merupakan biaya yang berubah atau muncul akibat adanya keputusan manajerial tertentu. Biaya relevan memiliki dua karakteristik utama: terkait langsung dengan keputusan yang diambil dan berbeda antara alternatif keputusan yang tersedia. Dalam konteks pengambilan keputusan, perusahaan harus memfokuskan analisisnya pada biaya-biaya ini untuk memastikan keputusan yang diambil berbasis pada informasi yang relevan dan akurat.

b. Biaya Tidak Relevan (*Irrelevant Costs*)

Biaya tidak relevan merupakan biaya yang tidak terpengaruh oleh keputusan manajerial tertentu. Biaya ini tetap ada atau sudah terjadi, terlepas dari keputusan yang diambil. Salah satu contoh paling umum dari biaya tidak relevan adalah sunk cost, yaitu biaya yang telah dikeluarkan dan tidak dapat dikembalikan. Dalam analisis pengambilan keputusan, penting bagi manajer untuk mengabaikan biaya-biaya ini agar keputusan yang diambil lebih objektif dan berbasis pada informasi yang relevan.

5. Berdasarkan Waktu dan Periode Akuntansi

a. Biaya Historis (*Historical Costs*)

Biaya historis merupakan biaya yang telah dikeluarkan dalam periode akuntansi sebelumnya dan dicatat berdasarkan jumlah aktual yang dibayarkan. Biaya ini mencerminkan pengeluaran nyata yang terjadi dalam kegiatan bisnis, seperti pembelian aset tetap atau biaya produksi di masa lalu. Biaya historis menjadi dasar penting dalam pencatatan akuntansi karena mengikuti prinsip biaya historis (*historical cost principle*), di mana aset dicatat sesuai harga perolehannya, bukan berdasarkan nilai pasar saat ini.

b. Biaya Taksiran (*Predetermined Costs*)

Biaya taksiran merupakan biaya yang diperkirakan atau dianggarkan untuk periode akuntansi yang akan datang. Biaya taksiran digunakan sebagai alat perencanaan dalam

mengantisipasi kebutuhan sumber daya dan pengeluaran di masa depan. Proses penentuan biaya ini melibatkan analisis data historis, tren pasar, serta faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi biaya operasional. Dengan adanya biaya taksiran, manajemen dapat menyusun anggaran lebih efektif dan mempersiapkan strategi bisnis untuk menghadapi ketidakpastian.

6. Berdasarkan Kemampuan untuk Dikendalikan

a. Biaya Terkendali (*Controllable Costs*)

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi atau diubah oleh manajemen dalam jangka waktu tertentu. Menurut Garrison et al. (2021), biaya ini bergantung pada kewenangan dan tanggung jawab manajer terhadap aktivitas atau departemen tertentu. Misalnya, seorang manajer produksi memiliki kendali terhadap biaya lembur karyawan, bahan baku, dan pemeliharaan peralatan. Pengelolaan biaya terkendali secara efektif memungkinkan perusahaan untuk menjaga efisiensi operasional dan meningkatkan profitabilitas.

b. Biaya Tidak Terkendali (*Uncontrollable Costs*)

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi atau diubah oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Biaya ini biasanya ditetapkan oleh pihak eksternal atau diputuskan oleh manajemen tingkat atas. Contoh umum biaya tidak terkendali adalah pajak properti, penyusutan aset tetap, atau biaya sewa bangunan yang telah disepakati dalam kontrak jangka panjang. Manajer di tingkat operasional tidak memiliki wewenang untuk mengubah besaran biaya ini, terlepas dari upaya efisiensi yang dilakukan.

E. Kaitan antara Keputusan Manajerial dan Laporan Keuangan

Keputusan manajerial adalah proses pemilihan alternatif tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Laporan keuangan, sebagai hasil akhir proses akuntansi, menyediakan informasi penting yang mendukung pengambilan keputusan tersebut. Kaitan antara keduanya sangat erat, karena laporan keuangan mencerminkan hasil keputusan yang telah diambil sekaligus menjadi dasar untuk perencanaan strategi masa depan (Garrison et al., 2021).

1. Keputusan Penetapan Harga (*Pricing Decisions*)

Keputusan penetapan harga merupakan salah satu keputusan strategis dalam manajemen yang secara langsung memengaruhi laporan keuangan perusahaan. Dalam proses penetapan harga, manajer menggunakan data dari laporan laba rugi, khususnya yang berkaitan dengan biaya produksi, margin keuntungan, dan pendapatan. Informasi mengenai biaya tetap, biaya variabel, dan total biaya produksi menjadi dasar untuk menentukan harga jual yang kompetitif sekaligus memastikan tercapainya laba yang diharapkan. Keputusan yang tepat dapat meningkatkan pendapatan dan profitabilitas perusahaan, sementara keputusan yang kurang tepat dapat mengakibatkan penurunan pendapatan dan potensi kerugian.

Pada pengambilan keputusan penetapan harga, manajer biasanya mempertimbangkan dua pendekatan utama: penetapan harga berbasis biaya (*cost-based pricing*) dan penetapan harga berbasis pasar (*market-based pricing*). Penetapan harga berbasis biaya menggunakan data dari laporan laba rugi untuk menghitung total biaya dan menambahkan margin keuntungan yang diinginkan. Misalnya, jika biaya produksi per unit adalah Rp100.000 dan margin keuntungan yang ditargetkan sebesar 20%, maka harga jual akan ditetapkan sebesar Rp120.000. Sebaliknya, penetapan harga berbasis pasar mempertimbangkan kondisi persaingan dan permintaan pasar untuk menentukan harga yang optimal.

2. Keputusan Investasi (*Investment Decisions*)

Keputusan investasi merupakan elemen krusial dalam manajemen perusahaan karena menentukan alokasi sumber daya untuk pertumbuhan dan keinginan jangka panjang. Proses ini mencakup berbagai aspek, seperti pembelian aset tetap, pengembangan produk baru, atau ekspansi ke pasar baru. Dalam pengambilan keputusan, manajer menggunakan laporan arus kas dan neraca sebagai analisis dasar. Laporan arus kas memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kas dari aktivitas operasional, sementara neraca menunjukkan kondisi aset, kewajiban, dan ekuitas pada periode tertentu. Dengan memahami kedua laporan ini, manajer dapat menilai apakah perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk mendanai investasi secara mandiri atau perlu mencari sumber pendanaan eksternal.

Keputusan investasi juga berdampak langsung pada struktur modal dan profitabilitas perusahaan. Misalnya, pembelian aset tetap akan meningkatkan pos aset pada neraca dan dapat dibiayai melalui utang atau ekuitas, yang mempengaruhi rasio keuangan seperti rasio utang terhadap ekuitas. Dari sisi laporan laba rugi, investasi pada aset tetap juga akan menambah beban penyusutan, yang berdampak pada laba bersih. Keputusan yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas jangka panjang, sementara keputusan yang kurang bijak dapat membebani perusahaan dengan biaya yang lebih besar dibandingkan manfaat yang diperoleh. Oleh karena itu, manajer harus mempertimbangkan dengan cermat risiko dan potensi pengembalian sebelum mengambil keputusan investasi.

3. Keputusan Pengendalian Biaya (*Cost Control Decisions*)

Keputusan pengendalian biaya merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk menjaga efisiensi operasional dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Menurut Garrison *et al.* (2021), pengendalian biaya melibatkan pengelolaan biaya tetap dan biaya variabel secara efektif melalui analisis dan pemantauan data keuangan, khususnya dari laporan laba rugi. Laporan ini memberikan gambaran mengenai biaya produksi, biaya operasional, dan laba perusahaan, yang menjadi dasar untuk mengidentifikasi potensi pemborosan dan peluang efisiensi. Dengan memahami struktur biaya, manajer dapat menentukan area yang perlu dioptimalkan untuk menjaga daya saing perusahaan.

Biaya tetap, seperti sewa gedung dan gaji karyawan tetap, bersifat konstan dalam periode tertentu dan perlu dikelola melalui negosiasi kontrak atau optimalisasi kapasitas produksi. Sementara itu, biaya variabel, seperti bahan baku dan tenaga kerja langsung, dapat disesuaikan dengan perubahan volume produksi. Dalam konteks ini, laporan laba rugi membantu manajer dalam menghitung rasio biaya terhadap pendapatan dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara periodik. Jika rasio biaya terhadap pendapatan meningkat secara signifikan, manajer perlu mencari penyebab dan merumuskan strategi pengendalian biaya yang tepat.

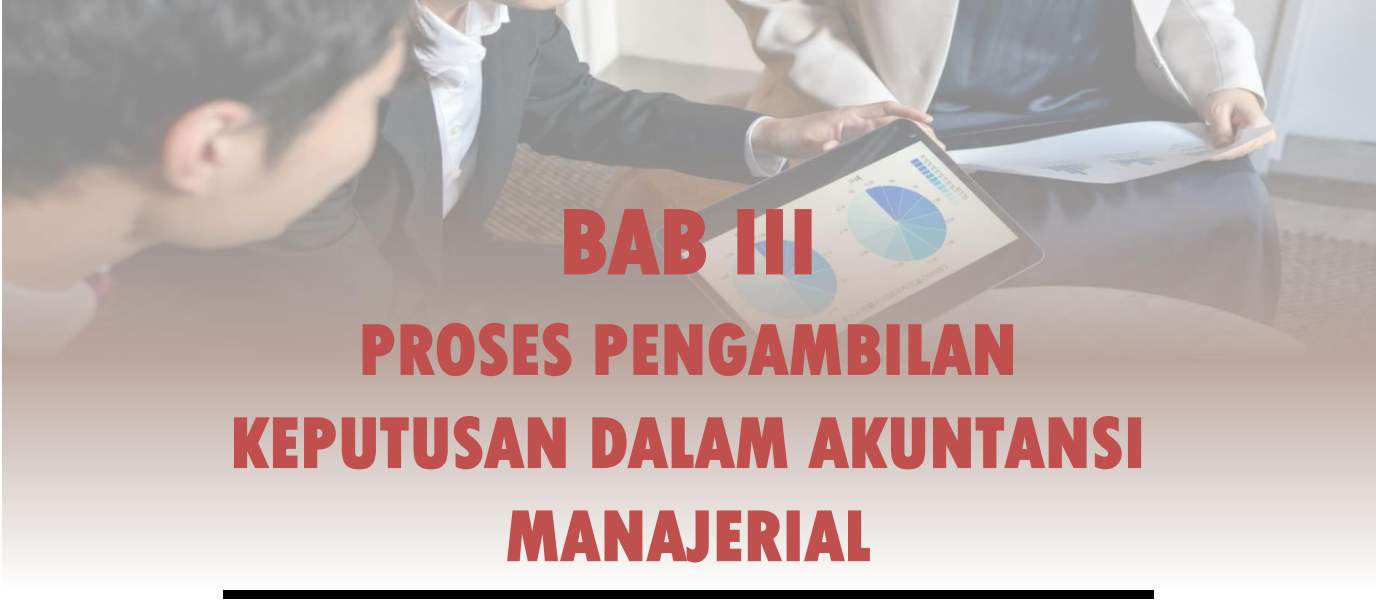
Dampak dari keputusan pengendalian biaya tercermin secara langsung dalam laporan laba rugi melalui peningkatan efisiensi operasional dan margin laba. Ketika biaya produksi berhasil dikendalikan tanpa mengorbankan kualitas produk, margin laba kotor

akan meningkat. Selain itu, efisiensi biaya juga dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar. Misalnya, dengan menerapkan sistem produksi berbasis teknologi, perusahaan dapat mengurangi biaya tenaga kerja dan meningkatkan produktivitas.

4. Keputusan Dividen (*Dividend Policy Decisions*)

Keputusan dividen merupakan bagian penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang berkaitan dengan pembagian laba kepada pemegang saham. Keputusan ini memerlukan analisis yang cermat terhadap laporan perubahan ekuitas, yang mencatat pergerakan laba ditahan, distribusi dividen, dan modal yang disetor. Dividen yang dibagikan dapat berupa dividen tunai, saham, atau dalam bentuk lainnya, bergantung pada kebijakan dan strategi perusahaan. Keputusan ini tidak hanya memengaruhi pemegang saham tetapi juga stabilitas keuangan dan prospek pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Untuk menetapkan kebijakan dividen, manajemen perlu mempertimbangkan beberapa faktor, seperti laba bersih, kebutuhan investasi, dan kondisi pasar. Laporan perubahan ekuitas memberikan gambaran jelas mengenai jumlah laba ditahan yang tersedia untuk dibagikan. Jika laba ditahan meningkat secara konsisten, perusahaan mungkin memutuskan untuk membagikan dividen sebagai bentuk apresiasi kepada pemegang saham. Namun, jika perusahaan berencana melakukan ekspansi atau investasi signifikan, dividen dapat dikurangi untuk menjaga likuiditas dan mendukung pertumbuhan bisnis.



BAB III

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM AKUNTANSI MANAJERIAL

Proses pengambilan keputusan dalam akuntansi manajerial merupakan inti dari fungsi manajemen, di mana data akuntansi digunakan untuk mengevaluasi alternatif dan menentukan tindakan terbaik bagi perusahaan. Keputusan yang diambil mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan anggaran, pengendalian biaya, hingga investasi strategis. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Dengan memahami proses pengambilan keputusan, manajer dapat menggunakan data secara efektif untuk merumuskan strategi yang tepat.

Proses pengambilan keputusan dalam akuntansi manajerial biasanya terdiri dari beberapa tahapan utama: identifikasi masalah, pengumpulan dan analisis informasi, evaluasi alternatif, pemilihan solusi terbaik, serta implementasi dan peninjauan hasil. Setiap tahap memerlukan data yang relevan dan akurat, seperti laporan biaya, proyeksi arus kas, dan analisis titik impas. Penggunaan teknik seperti analisis biaya-volume-laba (CVP), penilaian investasi, dan penghitungan biaya relevan membantu manajer membandingkan opsi secara objektif dan memilih keputusan yang paling menguntungkan.

A. Tahapan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah inti dari proses manajerial yang bertujuan untuk memilih alternatif terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam konteks akuntansi manajerial, pengambilan keputusan melibatkan analisis informasi keuangan untuk menentukan

langkah-langkah strategis yang paling tepat (Garrison *et al.*, 2021). Proses ini terdiri dari beberapa tahapan yang harus dilakukan secara sistematis agar keputusan yang diambil dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.

1. Identifikasi Masalah (*Identifying the Problem*)

Identifikasi masalah merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial karena menentukan efektivitas solusi yang akan diterapkan. Ketepatan dalam mengenali permasalahan utama menjadi faktor kunci dalam mencegah keputusan yang tidak tepat dan menghindari risiko tambahan bagi perusahaan. Misalnya, jika terjadi penurunan laba secara berturut-turut, manajemen perlu menganalisis apakah penyebabnya berasal dari kenaikan biaya produksi, strategi pemasaran yang kurang efektif, atau meningkatnya persaingan di pasar. Kesalahan dalam mengidentifikasi masalah dapat berakibat pada kebijakan yang tidak relevan, sehingga berdampak buruk pada kondisi perusahaan.

Proses identifikasi masalah harus dilakukan secara menyeluruh dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti laporan keuangan, survei pelanggan, dan analisis kompetitor. Selain itu, faktor eksternal seperti tren pasar, perubahan regulasi, dan inovasi teknologi juga harus dipertimbangkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat. Setelah masalah teridentifikasi dengan jelas, manajemen perlu menetapkan prioritas berdasarkan dampak dan urgensinya terhadap keberlangsungan bisnis. Misalnya, jika penyebab utama penurunan laba adalah kenaikan harga bahan baku, maka perusahaan dapat mencari pemasok alternatif atau meninjau kembali strategi efisiensi operasional. Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, perusahaan dapat merumuskan solusi yang lebih efektif dan menjaga kinerja bisnis secara berkelanjutan.

2. Pengumpulan Informasi yang Relevan (*Gathering Relevant Information*)

Pengumpulan informasi yang relevan merupakan langkah krusial dalam proses pengambilan keputusan manajerial karena menentukan kualitas analisis dan efektivitas keputusan yang diambil. Informasi yang dikumpulkan harus valid, reliabel, dan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi agar dapat memberikan wawasan yang akurat bagi manajemen.

Data yang tidak memadai atau tidak relevan dapat menyebabkan keputusan yang spekulatif dan meningkatkan risiko bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan jenis informasi yang dibutuhkan, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, serta memastikan proses pengumpulannya dilakukan secara sistematis dan menyeluruh.

Informasi kuantitatif, seperti laporan keuangan, biaya produksi, dan margin keuntungan, sangat berguna dalam analisis berbasis data untuk mendukung keputusan keuangan dan operasional. Sementara itu, informasi kualitatif, seperti kepuasan pelanggan dan tren pasar, memberikan perspektif yang lebih luas terhadap dampak jangka panjang keputusan bisnis. Selain sumber internal, perusahaan juga perlu memanfaatkan data eksternal, seperti laporan industri dan regulasi pemerintah, untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif. Dengan kombinasi informasi kuantitatif dan kualitatif, manajemen dapat mengambil keputusan yang tidak hanya mengoptimalkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga mendukung pertumbuhan dan keinginan bisnis dalam jangka panjang.

3. Identifikasi Alternatif (*Identifying Alternatives*)

Identifikasi alternatif merupakan tahap krusial dalam pengambilan keputusan manajerial, di mana berbagai opsi tindakan dirancang untuk menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya. Alternatif yang baik harus realistis, relevan, dan berbasis data agar dapat memberikan solusi yang efektif bagi perusahaan. Menurut Garrison dkk. (2021), semakin banyak alternatif yang dipertimbangkan, semakin besar peluang menemukan solusi terbaik. Proses ini memerlukan kolaborasi lintas departemen dan memanfaatkan informasi yang akurat untuk memastikan keputusan yang diambil didasarkan pada fakta, bukan asumsi. Dalam praktiknya, manajemen harus mempertimbangkan faktor internal seperti kapasitas keuangan dan operasional, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar dan tren industri.

Alternatif yang disusun juga harus mempertimbangkan efisiensi operasional dan dampaknya terhadap perjalanan bisnis. Misalnya, dalam menghadapi permintaan pasar yang meningkat, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi menambah jam kerja karyawan, membeli mesin baru, atau melakukan outsourcing sebagian produksi. Pemilihan alternatif ini harus didukung dengan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) dan data historis untuk menilai kelayakannya. Selain itu,

keaktivitas dan inovasi berperan dalam mencari alternatif yang lebih efektif, seperti pemanfaatan teknologi otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi produksi. Keberhasilan dalam tahap ini bergantung pada ketepatan informasi yang dikumpulkan dan kemampuan manajemen dalam mengalirkan setiap pilihan, sehingga keputusan yang diambil dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam jangka panjang.

4. Evaluasi Alternatif (*Evaluating Alternatives*)

Menganalisis setiap alternatif berdasarkan kriteria tertentu. Metode evaluasi:

a. Analisis Biaya-Manfaat (*Cost-Benefit Analysis*)

Analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) merupakan alat penting dalam mengevaluasi alternatif keputusan manajerial. Proses ini melibatkan perbandingan antara total biaya yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang diharapkan dari suatu tindakan atau keputusan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil memberikan manfaat maksimal dengan biaya seminimal mungkin. Perusahaan yang menerapkan pendekatan ini dapat mengidentifikasi alternatif yang paling menguntungkan secara finansial dan operasional, sekaligus meminimalkan risiko kerugian.

b. Analisis Titik Impas (*Break-Even Analysis*)

Analisis titik impas (*break-even analysis*) merupakan metode penting dalam mengevaluasi alternatif keputusan bisnis. Analisis ini bertujuan untuk menentukan titik di mana pendapatan perusahaan sama dengan total biaya yang dikeluarkan, sehingga perusahaan tidak mengalami laba maupun rugi. Titik impas menjadi acuan dalam menilai kelayakan suatu produk atau proyek, khususnya dalam menentukan target penjualan minimal yang harus dicapai agar bisnis dapat beroperasi secara berkelanjutan.

c. Analisis Margin Kontribusi (*Contribution Margin*)

Analisis margin kontribusi merupakan alat penting dalam mengevaluasi alternatif keputusan bisnis. Margin kontribusi menunjukkan seberapa besar pendapatan dari penjualan suatu produk dapat menutupi biaya tetap dan memberikan laba. Menurut Garrison *et al.* (2021), margin kontribusi dihitung

dengan mengurangi biaya variabel dari harga jual per unit. Hasil perhitungan ini membantu manajemen memahami produk mana yang paling menguntungkan dan menentukan prioritas dalam alokasi sumber daya.

5. Pemilihan Alternatif Terbaik (*Selecting the Best Alternative*)

Pemilihan alternatif terbaik merupakan tahap akhir dalam proses pengambilan keputusan setelah dilakukan evaluasi terhadap berbagai opsi yang tersedia. Keputusan ini harus didasarkan pada analisis menyeluruh mengenai dampak finansial, potensi risiko, serta faktor etika dan keinginan. Alternatif yang dipilih akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan dalam jangka panjang, sehingga manajer perlu mempertimbangkan berbagai aspek sebelum menentukan keputusan akhir. Analisis kuantitatif seperti *Return on Investment* (ROI) dan *Net Present Value* (NPV) sering digunakan untuk menilai kelayakan suatu alternatif finansial. ROI mengukur efisiensi investasi dengan membandingkan laba yang dihasilkan terhadap biaya investasi, sementara NPV menghitung nilai sekarang dari arus kas masa depan, membantu perusahaan dalam menentukan apakah suatu keputusan akan menguntungkan dalam jangka panjang.

Faktor risiko dan kemiskinan juga harus diperhitungkan dalam pemilihan alternatif terbaik. Risiko bisnis seperti gangguan pasar, gangguan harga bahan baku, atau gangguan operasional perlu diatasi agar keputusan yang diambil dapat lebih terjaga dan mengantisipasi skenario terburuk. Selain itu, pertimbangan etika dan keinginan semakin relevan dalam dunia bisnis modern, di mana keputusan yang bertanggung jawab atas tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dapat meningkatkan reputasi dan loyalitas pelanggan. Misalnya, perusahaan yang ingin meningkatkan efisiensi produksi dapat memilih untuk berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan yang meskipun memerlukan biaya awal yang besar, memiliki dampak positif terhadap lingkungan dan memberikan manfaat jangka panjang. Dengan pendekatan yang holistik, pemilihan alternatif terbaik tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial tetapi juga keinginan dan nilai strategi bagi perusahaan.

6. Implementasi Keputusan (*Implementing the Decision*)

Melaksanakan alternatif yang telah dipilih. Langkah-langkah Implementasi:

a. Penyusunan Rencana Kerja (*Action Plan*)

Penyusunan rencana kerja merupakan langkah penting dalam implementasi keputusan bisnis karena berfungsi sebagai panduan dalam merealisasikan keputusan yang telah dipilih. Rencana ini harus mencakup tujuan yang jelas, pembagian tugas, jadwal waktu, serta alokasi sumber daya yang diperlukan agar proses pelaksanaan berjalan secara terstruktur dan efisien. Dengan adanya rencana kerja yang matang, perusahaan dapat mengurangi risiko hambatan operasional dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil selaras dengan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Selain itu, rencana kerja yang sistematis juga membantu dalam koordinasi antar tim dan memastikan bahwa setiap individu memiliki peran yang jelas dalam keputusan eksekusi.

Langkah awal dalam penyusunan rencana kerja adalah menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Misalnya, jika perusahaan memutuskan untuk membeli mesin baru guna meningkatkan efisiensi produksi, maka tujuan yang dapat ditetapkan adalah peningkatan kapasitas produksi sebesar 20% dalam enam bulan. Setelah tujuan ditentukan, tahap selanjutnya adalah pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi tim agar setiap langkah pelaksanaan dapat dilakukan dengan optimal. Selain itu, rencana kerja harus dilengkapi dengan jadwal waktu yang realistis dan anggaran yang terperinci untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang cukup. Pemantauan dan evaluasi secara berkala juga diperlukan untuk menyesuaikan strategi jika terjadi perubahan kondisi di lapangan, sehingga pelaksanaan tetap berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

b. Alokasi Sumber Daya yang Diperlukan

Alokasi sumber daya merupakan tahap krusial dalam proses implementasi keputusan bisnis karena memastikan bahwa setiap elemen yang dibutuhkan tersedia dalam jumlah dan waktu yang tepat. Sumber daya yang diperlukan meliputi tenaga kerja, keuangan, waktu, serta aset fisik seperti peralatan dan teknologi.

Pengalokasian yang efektif memungkinkan perusahaan menjalankan strategi dengan efisien, menghindari pemborosan, serta meminimalkan risiko hambatan operasional. Sebaliknya, jika sumber daya tidak dikelola dengan baik, perusahaan dapat menghadapi tantangan seperti kekurangan tenaga ahli, keterbatasan dana, atau ketidaksiapan infrastruktur yang menghambat tercapainya tujuan bisnis.

Langkah awal dalam alokasi sumber daya adalah mengidentifikasi kebutuhan spesifik berdasarkan rencana kerja yang telah disusun. Misalnya, jika perusahaan ingin memperluas kapasitas produksi, maka perlu mengalokasikan tambahan tenaga kerja, mesin produksi baru, serta anggaran untuk bahan baku dan pelatihan karyawan. Setelah kebutuhan diidentifikasi, prioritas harus diberikan berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap keberhasilan implementasi keputusan. Proses ini juga memerlukan koordinasi lintas departemen agar penggunaan sumber daya berjalan optimal dan tidak terjadi konflik kepentingan. Selain itu, perusahaan harus melakukan pemantauan serta evaluasi secara berkala untuk memastikan alokasi sumber daya tetap sesuai rencana. Jika ditemukan kendala, seperti anggaran yang melebihi batas atau kebutuhan tenaga kerja yang belum terpenuhi, manajemen harus segera melakukan penyesuaian guna menjaga kelancaran proses implementasi.

c. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan merupakan aspek krusial dalam implementasi keputusan bisnis karena memastikan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan keputusan bisnis sering kali bergantung pada kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas baru dengan efisien dan efektif. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja agar karyawan dapat beradaptasi dengan inovasi teknologi, perubahan prosedur, atau strategi bisnis baru. Tanpa pelatihan yang memadai, perusahaan berisiko menghadapi kesalahan operasional, penurunan produktivitas, serta resistensi terhadap perubahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Proses pelatihan dimulai dengan analisis kebutuhan berdasarkan keputusan yang diimplementasikan. Jika, misalnya, perusahaan mengadopsi perangkat lunak baru untuk manajemen produksi, maka karyawan harus diberikan pelatihan agar memahami cara penggunaan secara optimal. Metode pelatihan dapat beragam, mulai dari lokakarya, simulasi, pelatihan langsung di tempat kerja (*on-the-job training*), hingga e-learning yang lebih fleksibel. Setelah pelatihan dilakukan, evaluasi berkala menjadi langkah penting untuk mengukur efektivitasnya. Evaluasi dapat dilakukan melalui uji kompetensi, pemantauan kinerja, serta umpan balik dari peserta pelatihan. Jika terdapat keterbatasan kemampuan, perusahaan perlu mengadakan pelatihan tambahan untuk memastikan seluruh karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan implementasi keputusan bisnis.

7. Evaluasi dan Umpan Balik (*Evaluating and Providing Feedback*)

Evaluasi dan umpan balik merupakan tahap akhir dalam proses pengambilan keputusan manajerial yang bertujuan untuk menilai efektivitas keputusan yang telah diimplementasikan serta memberikan masukan untuk perbaikan di masa depan. Menurut Datar dan Rajan (2021), evaluasi dilakukan dengan mengukur kinerja berdasarkan indikator keuangan dan operasional. Evaluasi ini tidak hanya membantu mengetahui apakah tujuan tercapai, tetapi juga mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses implementasi. Dengan demikian, perusahaan dapat menyesuaikan strategi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Indikator keuangan menjadi alat utama dalam mengukur keberhasilan keputusan bisnis, seperti *Return on Investment* (ROI), margin laba kotor, dan perbandingan biaya aktual dengan anggaran. Selain itu, indikator operasional juga berperan penting, termasuk efisiensi produksi, tingkat cacat, dan kepuasan pelanggan. Misalnya, jika perusahaan membeli mesin baru untuk menurunkan biaya produksi, maka evaluasi dilakukan dengan membandingkan biaya sebelum dan sesudah pengadaan mesin serta menilai dampaknya terhadap kualitas produk. Umpan balik dari hasil evaluasi ini sangat penting untuk menentukan langkah-langkah korektif yang diperlukan, baik dalam bentuk prosedur perbaikan, strategi penyesuaian, maupun pelatihan

tambahan bagi karyawan. Proses evaluasi dan umpan balik yang berkesinambungan memungkinkan perusahaan untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

B. Identifikasi Masalah dan Penentuan Tujuan

Identifikasi masalah dan penentuan tujuan merupakan langkah awal yang krusial dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Menurut Garrison *et al.* (2021), tahap ini melibatkan pengenalan permasalahan utama yang memengaruhi kinerja organisasi dan perumusan tujuan yang ingin dicapai. Datar dan Rajan (2021) menekankan bahwa tujuan yang jelas harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Selain itu, analisis data akuntansi seperti laporan kinerja dan varians biaya membantu manajer memahami akar permasalahan secara objektif (Drury, 2013). Tahap ini menjadi dasar untuk menentukan alternatif solusi yang efektif.

1. Identifikasi Masalah dalam Akuntansi Manajerial

Identifikasi masalah adalah proses mengenali kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan. Dalam konteks akuntansi manajerial, masalah sering kali terdeteksi melalui laporan keuangan, analisis varians, atau indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*).

a. Analisis Laporan Keuangan

Analisis laporan keuangan merupakan langkah penting dalam mengidentifikasi masalah dalam akuntansi manajerial. Proses ini melibatkan perbandingan laporan laba rugi, neraca, dan arus kas dari berbagai periode untuk mendeteksi perubahan signifikan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Datar dan Rajan (2021), analisis ini membantu manajer memahami tren keuangan, mengevaluasi efisiensi operasional, dan mengidentifikasi potensi masalah sebelum berdampak lebih besar.

b. Analisis Varians

Analisis varians merupakan alat penting dalam akuntansi manajerial untuk mengidentifikasi perbedaan antara anggaran dan realisasi. Menurut Garrison *et al.* (2021), varians terjadi ketika hasil aktual berbeda dari yang telah direncanakan

sebelumnya, baik dalam hal pendapatan maupun biaya. Proses ini membantu manajer memahami penyebab ketidaksesuaian dan mengevaluasi efektivitas rencana keuangan yang telah disusun. Dengan demikian, manajer dapat mengambil tindakan korektif yang tepat untuk menjaga kinerja keuangan perusahaan.

c. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajerial untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada laporan keuangan, BSC memberikan gambaran yang lebih holistik terhadap kinerja organisasi. Dalam akuntansi manajerial, BSC digunakan untuk mengidentifikasi masalah potensial dan mengevaluasi pencapaian tujuan strategis perusahaan.

d. Analisis Tren

Analisis tren merupakan metode untuk meninjau pola perubahan dalam biaya, pendapatan, atau elemen keuangan lainnya selama beberapa periode. Pendekatan ini membantu manajer dalam memahami perkembangan kinerja keuangan dan mengidentifikasi potensi masalah atau peluang di masa depan. Dalam akuntansi manajerial, analisis tren sangat berguna untuk menilai konsistensi pencapaian target keuangan, mengantisipasi risiko, serta merumuskan strategi berbasis data historis.

2. Penentuan Tujuan dalam Akuntansi Manajerial

Penentuan tujuan adalah proses menetapkan hasil yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang. Dalam konteks akuntansi manajerial, tujuan yang ditetapkan harus dapat diukur secara kuantitatif melalui indikator kinerja yang relevan (Datar & Rajan, 2021).

a. Tujuan Keuangan

Tujuan keuangan dalam akuntansi manajerial merupakan panduan strategis yang membantu perusahaan mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil finansial yang diinginkan. Tujuan keuangan biasanya berkaitan dengan peningkatan profitabilitas, pengendalian biaya, dan penguatan posisi keuangan. Dalam konteks ini, manajemen membutuhkan

data akuntansi yang akurat untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi keuangan perusahaan.

b. Tujuan Operasional

Tujuan operasional dalam akuntansi manajerial berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas proses bisnis sehari-hari. Tujuan ini berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya, peningkatan produktivitas, dan pemenuhan target produksi. Dalam konteks ini, akuntansi manajerial menyediakan data biaya produksi, waktu siklus, dan kapasitas operasional untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis pada fakta.

c. Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran dalam akuntansi manajerial berkaitan dengan strategi untuk meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Tujuan ini didukung oleh data keuangan yang berkaitan dengan pendapatan penjualan, biaya promosi, dan profitabilitas produk. Laporan laba rugi dan analisis margin kontribusi digunakan untuk mengevaluasi efektivitas berbagai kegiatan pemasaran yang dijalankan.

d. Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan sumber daya manusia (SDM) dalam akuntansi manajerial berfokus pada pengelolaan biaya tenaga kerja, pengembangan kompetensi karyawan, dan peningkatan produktivitas. Akuntansi manajerial menyediakan data yang diperlukan untuk menilai efektivitas investasi dalam pengembangan SDM, seperti biaya pelatihan, gaji, dan tunjangan. Laporan laba rugi dan analisis biaya tenaga kerja menjadi alat penting dalam menentukan alokasi anggaran untuk mendukung tujuan ini.

C. Pengumpulan Data dan Analisis Informasi

Pengumpulan data dan analisis informasi merupakan tahap penting dalam proses pengambilan keputusan akuntansi manajerial. Proses ini melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif yang relevan, seperti laporan keuangan, biaya produksi, dan tren pasar. Garrison *et al.* (2021) menekankan pentingnya penggunaan sistem informasi akuntansi (SIA) untuk menyediakan data yang akurat dan tepat

waktu. Selain itu, Drury (2013) menyatakan bahwa analisis seperti analisis varians, *break-even point*, dan *cost-volume-profit* (CVP) membantu manajer memahami implikasi keuangan dari berbagai alternatif keputusan. Tahap ini menjadi dasar bagi penilaian risiko dan peluang sebelum mengambil keputusan akhir.

1. Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan

- a. Data Historis: Data yang berasal dari catatan keuangan masa lalu yang digunakan untuk menganalisis tren dan membuat proyeksi.
- b. Data Aktual: Data yang diperoleh secara real-time yang mencerminkan kondisi saat ini.
- c. Data Perkiraan: Data yang diperoleh dari hasil peramalan berdasarkan analisis statistik dan model ekonomi.
- d. Data Kualitatif: Data yang tidak bersifat numerik tetapi memiliki nilai penting dalam pengambilan keputusan, seperti tingkat kepuasan pelanggan.

2. Sumber-Sumber Pengumpulan Data

- a. Sumber Internal: Laporan keuangan, laporan biaya produksi, laporan laba rugi, dan laporan anggaran.
- b. Sumber Eksternal: Laporan industri, riset pasar, dan informasi dari badan pemerintah.

3. Teknik-Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi
Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung aktivitas dan proses operasional perusahaan. Dalam akuntansi manajerial, observasi digunakan untuk memahami alur kerja, mengidentifikasi potensi inefisiensi, dan mengevaluasi kepatuhan terhadap prosedur operasional standar. Menurut Blocher et al. (2002), observasi memungkinkan pengamat mendapatkan informasi objektif mengenai aktivitas produksi, penggunaan sumber daya, dan interaksi antarbagian dalam perusahaan. Teknik ini sangat berguna dalam menganalisis biaya produksi dan mengidentifikasi penyebab varians biaya.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berkomunikasi langsung dengan individu atau kelompok yang memiliki pengetahuan atau pengalaman terkait dengan proses bisnis perusahaan. Dalam akuntansi manajerial, wawancara digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja operasional dan keuangan. Menurut Hilton dan Platt (2020), wawancara menjadi metode efektif untuk mengungkapkan informasi yang tidak selalu tercatat dalam laporan keuangan, seperti kendala operasional, persepsi karyawan, dan potensi risiko yang dihadapi perusahaan.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan menyebarkan formulir berisi pertanyaan terstruktur kepada responden tertentu, seperti pelanggan, mitra bisnis, atau karyawan. Teknik ini efektif untuk mengumpulkan informasi dalam jumlah besar secara efisien dan seragam. Dalam konteks akuntansi manajerial, kuesioner dapat digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan, meninjau efisiensi operasional, atau mengukur persepsi karyawan terhadap kebijakan perusahaan. Menurut Groot dan Selto (2013), kuesioner menjadi alat yang penting dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis, baik dari sudut pandang internal maupun eksternal.

d. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan, mempelajari, dan menganalisis dokumen atau catatan tertulis yang sudah tersedia di perusahaan. Dokumen yang digunakan dapat berupa laporan keuangan, catatan produksi, dokumen perpajakan, hingga notulen rapat. Menurut Drury (2013), dokumentasi merupakan salah satu teknik yang paling akurat dalam mengakses informasi historis dan memahami pola kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Dalam akuntansi manajerial, dokumentasi memungkinkan manajer untuk mengevaluasi kinerja masa lalu, membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan merumuskan strategi bisnis ke depan.

4. Analisis Informasi dalam Akuntansi Manajerial

Analisis informasi merupakan proses pengolahan data menjadi wawasan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Beberapa metode analisis yang umum digunakan dalam akuntansi manajerial adalah sebagai berikut:

a. Analisis Varians

Analisis varians merupakan teknik dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan guna menemukan perbedaan signifikan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Varians adalah selisih antara angka aktual dan anggaran yang dapat bersifat positif (*favorabel*) atau negatif (*unfavorabel*). Varians positif menunjukkan hasil lebih baik dari yang diperkirakan, sementara varians negatif mengindikasikan adanya ketidakefisienan atau kegagalan dalam mencapai target. Teknik ini menjadi alat penting bagi manajemen dalam menilai efisiensi operasional dan membuat keputusan perbaikan.

Proses analisis varians biasanya dilakukan melalui perbandingan dua komponen utama, yaitu varians biaya dan varians pendapatan. Varians biaya dapat dianalisis lebih lanjut ke dalam varians bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead. Misalnya, apabila biaya bahan baku melebihi anggaran, manajemen perlu menelusuri penyebabnya, seperti kenaikan harga pasar atau ketidakefisienan dalam penggunaan bahan. Di sisi lain, varians pendapatan berfokus pada perbedaan antara pendapatan aktual dan pendapatan yang diproyeksikan. Analisis ini membantu perusahaan memahami apakah strategi penjualan sudah efektif atau perlu disesuaikan.

b. Analisis Biaya-Volume-Laba (CVP)

Analisis Biaya-Volume-Laba (CVP) merupakan alat penting dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk memahami hubungan antara biaya, volume produksi, dan laba perusahaan. Menurut Drury (2013), CVP membantu manajemen dalam menentukan tingkat produksi yang dibutuhkan untuk mencapai laba tertentu, menilai dampak perubahan biaya pada laba, serta mengidentifikasi titik impas (*break-even point*). Dengan memahami interaksi antara ketiga elemen ini, perusahaan dapat mengambil keputusan bisnis yang lebih tepat, seperti penentuan

harga jual, pengendalian biaya, dan perencanaan volume produksi.

Komponen utama dalam analisis CVP melibatkan pemisahan biaya tetap dan biaya variabel, serta perhitungan kontribusi margin. Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi meningkat, seperti biaya sewa pabrik dan gaji manajerial. Sementara itu, biaya variabel berubah seiring perubahan volume produksi, misalnya biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung. Kontribusi margin dihitung dengan mengurangi biaya variabel dari pendapatan penjualan, yang kemudian digunakan untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba.

c. Analisis Break-even

Analisis break-even merupakan metode yang digunakan untuk menentukan titik impas, yaitu titik di mana pendapatan yang diperoleh sama dengan total biaya yang dikeluarkan. Menurut Blocher et al. (2002), analisis ini membantu perusahaan memahami jumlah minimum produksi atau penjualan yang diperlukan untuk menghindari kerugian. Pemahaman mengenai titik impas sangat penting dalam perencanaan bisnis, terutama saat perusahaan menghadapi keputusan strategis seperti penetapan harga, ekspansi kapasitas produksi, atau peluncuran produk baru.

Titik impas dapat dihitung dengan menggunakan rumus dasar: $\text{Break-even Point (unit)} = \text{Biaya Tetap} / \text{Kontribusi Margin per Unit}$. Kontribusi margin diperoleh dengan mengurangi biaya variabel per unit dari harga jual per unit. Misalnya, jika perusahaan memiliki biaya tetap sebesar Rp200 juta, harga jual per unit Rp100.000, dan biaya variabel per unit Rp60.000, maka kontribusi margin per unit adalah Rp40.000. Dengan demikian, titik impas tercapai ketika perusahaan menjual 5.000 unit ($\text{Rp200 juta} / \text{Rp40.000}$).

Analisis break-even juga dapat dilakukan dalam bentuk pendapatan. Rumusnya adalah $\text{Break-even Point (pendapatan)} = \text{Biaya Tetap} / \text{Rasio Kontribusi Margin}$, di mana rasio kontribusi margin diperoleh dengan membagi kontribusi margin per unit dengan harga jual per unit. Jika rasio kontribusi margin adalah 40%, maka pendapatan yang harus dicapai untuk menutupi biaya

adalah Rp500 juta (Rp200 juta / 0,40). Analisis ini berguna untuk menilai kinerja keuangan dalam perspektif pendapatan, bukan hanya volume produksi.

d. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Hilton dan Platt (2020), analisis ini membantu manajemen memahami posisi kompetitif perusahaan dan menyusun strategi yang efektif. Dalam konteks akuntansi manajerial, SWOT menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, perencanaan anggaran, dan penentuan arah bisnis di masa depan. Unsur kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) merupakan faktor internal perusahaan. Kekuatan dapat berupa keunggulan teknologi, sumber daya manusia yang kompeten, atau pengendalian biaya yang efisien. Sebaliknya, kelemahan bisa berupa struktur biaya yang tinggi, ketergantungan pada pemasok tertentu, atau kurangnya inovasi produk. Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) mencerminkan faktor eksternal. Peluang dapat berasal dari perubahan tren pasar, perkembangan teknologi, atau adanya regulasi baru yang mendukung bisnis. Di sisi lain, ancaman muncul dari persaingan yang semakin ketat, perubahan kebijakan pemerintah, atau ketidakpastian ekonomi global.

e. Analisis Tren

Analisis tren merupakan teknik yang digunakan dalam akuntansi manajerial untuk mengidentifikasi pola perubahan dalam data historis dan memproyeksikan potensi kinerja di masa depan. Metode ini sangat berguna untuk memahami dinamika keuangan perusahaan, seperti pertumbuhan pendapatan, perubahan biaya produksi, dan perkembangan laba bersih. Dengan memanfaatkan data dari beberapa periode sebelumnya, manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat berbasis pada tren yang teridentifikasi.

Proses analisis tren biasanya dimulai dengan pengumpulan data historis dari laporan keuangan, seperti laporan laba rugi, neraca,

dan arus kas. Data ini kemudian dianalisis menggunakan berbagai metode statistik, seperti analisis regresi atau metode rata-rata bergerak. Misalnya, jika data menunjukkan tren peningkatan biaya produksi dalam tiga tahun terakhir, perusahaan dapat mengambil langkah preventif dengan mencari pemasok baru atau meningkatkan efisiensi proses produksi.

D. Penggunaan Model Keputusan dalam Akuntansi Manajerial

Model keputusan dalam akuntansi manajerial adalah kerangka kerja yang membantu manajer menganalisis informasi keuangan dan non-keuangan untuk membuat keputusan bisnis yang efektif. Model ini biasanya terdiri dari input (data akuntansi), proses (analisis), dan output (keputusan yang diambil). Model ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih sistematis, efisien, dan berbasis data (Drury, 2013).

1. Meningkatkan Efektivitas Keputusan

Pengambilan keputusan yang efektif merupakan faktor kunci dalam kesuksesan bisnis, terutama dalam konteks akuntansi manajerial. Menurut Datar dan Rajan (2021), efektivitas keputusan dapat ditingkatkan dengan menerapkan model dan teknik analisis yang tepat, seperti analisis varians, analisis tren, dan analisis biaya-volume-laba (CVP). Dengan menggunakan data keuangan yang relevan dan metode analisis yang sesuai, manajer dapat mengurangi subjektivitas, meningkatkan akurasi, serta mengambil keputusan yang lebih cepat dan terarah. Keputusan yang efektif tidak hanya berpengaruh pada kinerja jangka pendek tetapi juga menentukan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Pemilihan alternatif keputusan yang tepat dan implementasi yang terstruktur turut berperan dalam efektivitas keputusan bisnis. Analisis titik impas (*break-even analysis*) atau margin kontribusi dapat membantu manajer menilai kelayakan berbagai opsi dari segi potensi laba dan risiko, serta mempertimbangkan faktor non-finansial seperti kepuasan pelanggan dan dampak lingkungan. Setelah keputusan dibuat, implementasi harus didukung dengan rencana kerja yang jelas, alokasi sumber daya yang optimal, serta pelatihan karyawan agar keputusan dapat diterapkan secara efektif. Evaluasi berkala dengan menggunakan indikator keuangan seperti ROI dan margin laba, serta indikator

operasional seperti efisiensi produksi, akan membantu dalam mengukur keberhasilan keputusan dan memberikan dasar untuk perbaikan di masa mendatang.

2. Mengoptimalkan Sumber Daya

Optimalisasi sumber daya merupakan langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Brealey *et al.* (2014) menekankan bahwa penganggaran modal (capital budgeting) adalah metode yang efektif dalam mengalokasikan dana untuk proyek dengan potensi pengembalian investasi (ROI) tertinggi. Dengan menerapkan model seperti *net present value* (NPV) dan *internal rate of return* (IRR), perusahaan dapat mengevaluasi proyek berdasarkan arus kas masa depan dan tingkat risiko yang terkait. Keputusan investasi berbasis data ini memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih rasional, menghindari pemborosan, serta meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Optimalisasi sumber daya manusia juga berperan krusial dalam efektivitas operasional. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi serta produktivitas tenaga kerja. Insentif berbasis kinerja juga dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain, evaluasi berkala terhadap strategi optimalisasi sumber daya menjadi langkah penting untuk memastikan efektivitasnya. Dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan serta menganalisis penyebab penyimpangan, perusahaan dapat melakukan penyesuaian strategi guna mencapai efisiensi yang lebih baik.

3. Mengurangi Risiko

Di dunia bisnis yang penuh ketidakpastian, pengelolaan risiko menjadi faktor kunci dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Garrison *et al.* (2021) menekankan bahwa simulasi dan analisis sensitivitas merupakan dua teknik yang efektif dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengurangi risiko. Simulasi, seperti Monte Carlo, memungkinkan perusahaan untuk memprediksi berbagai kemungkinan hasil berdasarkan distribusi probabilitas tertentu. Teknik ini sering digunakan dalam penilaian risiko investasi, penganggaran

modal, dan proyeksi laba. Dengan memahami berbagai skenario yang mungkin terjadi, perusahaan dapat menyusun strategi mitigasi yang lebih matang sebelum risiko benar-benar berdampak pada bisnis.

Analisis sensitivitas membantu perusahaan mengukur sejauh mana perubahan dalam variabel-variabel tertentu dapat memengaruhi kinerja keuangan. Teknik ini sangat bermanfaat dalam perencanaan keuangan, terutama dalam mengidentifikasi faktor yang paling berpengaruh, seperti fluktuasi harga bahan baku atau perubahan suku bunga. Agar efektif, penerapan kedua teknik ini harus berbasis data historis dan tren pasar yang relevan. Selain itu, komunikasi hasil simulasi dan analisis sensitivitas dalam format yang jelas kepada pemangku kepentingan akan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Mengingat dinamika bisnis yang terus berubah, perusahaan perlu memperbarui model dan asumsi secara berkala guna menjaga ketahanan dan adaptasi terhadap tantangan yang tidak terduga.



BAB IV

PENGUNAAN DATA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Penggunaan data dalam pengambilan keputusan merupakan elemen penting dalam akuntansi manajerial untuk memastikan keputusan yang didasarkan pada fakta dan analisis yang objektif. Data yang akurat dan relevan memungkinkan manajer mengevaluasi kinerja masa lalu, memproyeksikan hasil masa depan, dan memilih strategi terbaik. Dalam era digital saat ini, kemajuan teknologi memungkinkan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data dalam jumlah besar secara cepat dan efisien. Dengan memanfaatkan data secara efektif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengidentifikasi peluang baru, dan mengelola risiko dengan lebih baik.

Pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) mengurangi ketergantungan pada intuisi semata. Penggunaan alat seperti analisis tren, laporan keuangan, dan indikator kinerja utama (KPI) membantu manajer memahami pola bisnis dan membuat keputusan yang lebih terinformasi. Analisis statistik dan model prediktif juga dapat digunakan untuk mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan strategi perusahaan. Selain itu, data historis dapat menjadi dasar perbandingan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi yang telah diimplementasikan.

A. Pentingnya Data dalam Keputusan Manajerial

Data berperan penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial karena menjadi dasar dalam mengevaluasi kondisi perusahaan dan merumuskan strategi yang efektif. Menurut Datar dan Rajan (2021), keputusan yang didasarkan pada data yang akurat dan relevan membantu manajer meminimalkan risiko dan meningkatkan

efisiensi operasional. Selain itu, Garrison et al. (2021) menegaskan bahwa analisis data memungkinkan manajer memahami tren bisnis, memproyeksikan hasil, dan mengukur kinerja secara objektif. Data yang terstruktur dengan baik memberikan wawasan yang mendalam, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

1. Meningkatkan Akurasi Keputusan

Di dunia bisnis yang kompetitif, akurasi dalam pengambilan keputusan menjadi faktor krusial bagi kesuksesan perusahaan. Menurut Davenport dan Kim (2013), penggunaan data yang valid dan relevan memungkinkan manajer membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis fakta. Data yang akurat meminimalkan ketidakpastian, mengurangi risiko kesalahan, dan meningkatkan kepercayaan terhadap keputusan yang diambil. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya dan memaksimalkan hasil bisnisnya.

Pengambilan keputusan berbasis data melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi dari berbagai sumber yang kredibel. Dalam akuntansi manajerial, laporan keuangan, analisis biaya, dan proyeksi penjualan menjadi fondasi penting untuk memahami kondisi bisnis secara objektif. Misalnya, analisis tren pendapatan dari periode sebelumnya dapat membantu memprediksi potensi pertumbuhan di masa depan. Dengan memanfaatkan alat analisis modern, seperti perangkat lunak Business Intelligence (BI), manajer dapat mengakses informasi secara real-time untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

2. Identifikasi Peluang

Pemanfaatan data secara efektif menjadi kunci dalam mengidentifikasi peluang bisnis baru. Menurut Beynon-Davies (2019), analisis data memungkinkan perusahaan untuk mengungkap tren pasar yang sedang berkembang, memahami kebutuhan pelanggan, dan menemukan potensi bisnis yang belum tergarap. Dengan menganalisis data penjualan historis, pola perilaku konsumen, serta umpan balik pelanggan, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih proaktif dalam menangkap peluang pasar sebelum pesaing melakukannya.

Tren pasar yang terdeteksi melalui data dapat menjadi indikator penting bagi perusahaan untuk mengembangkan produk atau layanan

baru. Misalnya, peningkatan permintaan terhadap produk ramah lingkungan mendorong banyak perusahaan untuk berinovasi dan memproduksi barang berbahan dasar daur ulang. Selain itu, analisis data demografis membantu perusahaan dalam menentukan segmen pasar potensial yang belum terlayani secara maksimal. Dengan memahami perubahan preferensi konsumen, perusahaan dapat menyesuaikan strategi pemasaran untuk menjangkau lebih banyak pelanggan.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan langkah penting dalam memastikan pencapaian perusahaan terhadap target yang telah ditetapkan. Penggunaan data secara sistematis memungkinkan perusahaan untuk memantau perkembangan bisnis secara objektif dan akurat. Data yang dianalisis mencakup berbagai aspek, seperti kinerja keuangan, produktivitas operasional, dan kepuasan pelanggan. Dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditentukan, manajemen dapat mengidentifikasi keberhasilan dan mengevaluasi area yang memerlukan perbaikan.

Proses evaluasi kinerja melibatkan pemantauan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang relevan dengan tujuan bisnis. Misalnya, dalam aspek keuangan, perusahaan dapat menggunakan rasio profitabilitas dan *Return on Investment (ROI)* untuk menilai efisiensi penggunaan sumber daya. Sementara itu, dalam aspek operasional, data produksi seperti jumlah cacat produk dan waktu siklus produksi menjadi indikator penting. Analisis berbasis data ini membantu perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian target dan mengambil keputusan berbasis fakta.

4. Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko merupakan langkah proaktif yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan potensi kerugian di masa depan. Menurut Brealey et al. (2014), analisis data historis menjadi alat penting dalam mengidentifikasi pola risiko yang berulang dan memberikan wawasan mendalam mengenai kemungkinan ancaman bisnis. Data historis, seperti fluktuasi penjualan, biaya produksi, dan kondisi pasar, dianalisis untuk mengungkap tren atau pola yang dapat menandakan risiko. Misalnya, perusahaan dapat mengenali pola penurunan

permintaan musiman dan mengambil tindakan preventif dengan menyesuaikan strategi pemasaran atau produksi.

Proses analisis data dalam mitigasi risiko biasanya melibatkan penggunaan teknik statistik, seperti analisis regresi, simulasi Monte Carlo, dan analisis sensitivitas. Dengan teknik ini, perusahaan dapat memproyeksikan berbagai skenario potensial dan memahami dampaknya terhadap kinerja bisnis. Sebagai contoh, dalam sektor manufaktur, analisis data dapat mengidentifikasi risiko keterlambatan pasokan bahan baku yang mungkin disebabkan oleh gangguan rantai pasokan global. Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi cadangan, seperti diversifikasi pemasok atau peningkatan stok persediaan.

B. Jenis Data yang Digunakan dalam Akuntansi Manajerial

Data dalam akuntansi manajerial adalah segala informasi kuantitatif dan kualitatif yang digunakan manajer untuk membuat keputusan strategis, operasional, dan taktis (Garrison et al., 2021). Data ini berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja perusahaan. Jenis data yang digunakan dalam akuntansi manajerial dapat dikategorikan berdasarkan berbagai perspektif, yaitu sifat data, sumber data, dan tujuan penggunaannya.

1. Berdasarkan Sifat Data

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif merupakan jenis data yang disajikan dalam bentuk angka dan dapat diukur secara objektif. Menurut Drury (2013), data ini berperan penting dalam akuntansi manajerial karena menyediakan dasar empiris untuk pengambilan keputusan. Contoh umum dari data kuantitatif meliputi laporan laba rugi, neraca keuangan, dan arus kas. Data tersebut mencerminkan kinerja keuangan perusahaan dalam bentuk angka, seperti pendapatan, biaya, dan laba bersih. Keunggulan utama data kuantitatif terletak pada keakuratannya dalam mengukur performa bisnis, yang membantu manajemen memahami posisi keuangan perusahaan dengan lebih jelas.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif merupakan jenis data non-numerik yang menggambarkan opini, persepsi, dan pengalaman individu terkait aktivitas bisnis perusahaan. Menurut Beynon-Davies (2019), data ini memiliki peran penting dalam akuntansi manajerial karena dapat mengungkap faktor-faktor di balik angka-angka yang tercantum dalam laporan keuangan. Misalnya, survei kepuasan pelanggan, wawancara karyawan, dan ulasan pelanggan di media sosial adalah sumber utama data kualitatif. Meskipun tidak dapat diukur secara kuantitatif, informasi ini memberikan wawasan mengenai kepuasan pelanggan, motivasi karyawan, dan persepsi pasar terhadap produk atau layanan perusahaan.

2. Berdasarkan Sumber Data

a. Data Internal

Data internal merupakan informasi yang dikumpulkan dari aktivitas operasional dalam perusahaan dan menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Menurut Datar dan Rajan (2021), data internal mencakup berbagai jenis informasi seperti laporan produksi, data penjualan, biaya tenaga kerja, dan catatan keuangan. Data ini bersumber langsung dari sistem akuntansi perusahaan dan memberikan gambaran mengenai kondisi bisnis secara real-time. Misalnya, laporan produksi dapat menunjukkan tingkat efisiensi dalam penggunaan bahan baku, sedangkan data penjualan memberikan informasi mengenai produk yang paling diminati konsumen.

b. Data Eksternal

Data eksternal merupakan informasi yang diperoleh dari sumber di luar perusahaan dan berperan penting dalam memahami dinamika pasar serta menyesuaikan strategi bisnis. Menurut Davenport dan Kim (2013), data eksternal mencakup berbagai jenis informasi, seperti data pasar, laporan industri, regulasi pemerintah, dan tren ekonomi global. Data ini menjadi jembatan bagi perusahaan untuk mengenali perubahan lingkungan bisnis yang dapat memengaruhi operasional. Misalnya, data dari lembaga statistik dapat membantu perusahaan memantau tren

konsumsi masyarakat atau menganalisis pertumbuhan sektor tertentu.

3. Berdasarkan Tujuan Penggunaan

a. Data Historis

Data historis adalah informasi yang berasal dari periode waktu sebelumnya dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja serta menyusun rencana strategis di masa depan. Menurut Garrison et al. (2021), data historis mencakup laporan keuangan tahun sebelumnya, riwayat penjualan, dan catatan produksi. Data ini menjadi alat penting dalam akuntansi manajerial karena mampu memberikan gambaran tentang pola dan tren yang pernah terjadi, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan di masa lalu.

b. Data Aktual (*Real-Time*)

Data aktual atau *real-time* adalah informasi yang dikumpulkan dan disajikan secara langsung pada saat kejadian berlangsung. Data ini mencakup laporan penjualan harian, inventaris produk secara langsung, dan informasi operasional yang diperoleh melalui sistem berbasis teknologi. Dalam dunia bisnis modern yang penuh dengan dinamika dan persaingan, akses terhadap data aktual menjadi sangat penting agar perusahaan dapat merespons perubahan pasar dengan cepat dan tepat.

c. Data Prediktif

Data prediktif adalah jenis data yang digunakan untuk memperkirakan kejadian atau tren di masa depan dengan memanfaatkan teknik statistik, algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*), dan kecerdasan buatan (AI). Menurut Davenport dan Kim (2013), data prediktif memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan diri menghadapi berbagai kemungkinan dengan menggunakan pola dari data historis. Contohnya, model perkiraan penjualan dapat membantu perusahaan memproyeksikan pendapatan pada periode berikutnya, sehingga keputusan terkait produksi, pemasaran, dan alokasi sumber daya dapat dilakukan secara lebih efektif.

C. Teknik Pengumpulan dan Verifikasi Data

Pengumpulan dan verifikasi data adalah tahapan penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Data yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya membantu manajer membuat keputusan yang efektif (Garrison *et al.*, 2021). Proses ini melibatkan berbagai metode, alat, dan prosedur untuk memastikan integritas data sebelum digunakan dalam analisis manajerial.

1. Teknik Pengumpulan Data dalam Akuntansi Manajerial

Teknik pengumpulan data dapat dibagi menjadi dua kategori utama: teknik primer dan teknik sekunder (Drury, 2013).

a. Teknik Pengumpulan Data Primer

Teknik primer adalah metode pengumpulan data secara langsung dari sumber pertama.

1) Wawancara (*Interviews*)

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data primer yang dilakukan melalui interaksi langsung antara pewawancara dan responden. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan informasi secara mendalam dengan menggali pendapat, pengalaman, dan pandangan subjek yang terlibat. Wawancara memberikan pemahaman kontekstual mengenai isu yang sedang diteliti karena pewawancara dapat mengajukan pertanyaan lanjutan yang relevan. Misalnya, dalam akuntansi manajerial, seorang manajer keuangan dapat mewawancarai kepala departemen untuk memahami kebutuhan anggaran di masa mendatang dan faktor-faktor yang memengaruhi perubahan tersebut.

2) Kuesioner (*Questionnaires*)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk mendapatkan informasi terkait topik penelitian. Menurut Davenport dan Kim (2013), kuesioner dapat dirancang dalam bentuk pertanyaan tertutup, terbuka, atau kombinasi keduanya. Teknik ini sering digunakan dalam berbagai bidang, termasuk akuntansi manajerial, pemasaran, dan sumber daya manusia. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mengedarkan kuesioner survei

untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan, dengan harapan memperoleh wawasan mengenai keunggulan dan kekurangan layanan tersebut.

3) Observasi (*Observations*)

Observasi adalah teknik pengumpulan data primer dengan cara mengamati secara langsung aktivitas atau proses tertentu untuk memperoleh informasi yang relevan. Menurut Garrison *et al.* (2021), metode ini memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana suatu aktivitas berlangsung di lapangan tanpa bergantung pada penjelasan verbal dari responden. Dalam konteks akuntansi manajerial, misalnya, seorang manajer produksi dapat mengamati jalannya proses produksi di pabrik untuk mengidentifikasi potensi inefisiensi, seperti waktu tunggu yang berlebihan atau penggunaan bahan baku yang kurang efektif.

4) *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah metode pengumpulan data primer melalui diskusi kelompok yang dipandu untuk membahas pendapat, persepsi, dan ide-ide dari peserta terkait topik tertentu. Menurut Datar dan Rajan (2021), FGD memungkinkan perusahaan mendapatkan informasi yang lebih kaya dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam satu forum diskusi. Misalnya, perusahaan dapat mengadakan FGD bersama tim pemasaran untuk mengevaluasi efektivitas strategi promosi yang sedang berjalan dan mencari inovasi baru untuk meningkatkan jangkauan pasar.

b. Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik sekunder adalah metode pengumpulan data yang berasal dari sumber yang sudah ada.

1) Laporan Keuangan (*Financial Reports*)

Laporan keuangan merupakan salah satu sumber data sekunder yang penting dalam pengambilan keputusan bisnis. Dokumen ini mencerminkan kondisi keuangan perusahaan pada periode tertentu melalui berbagai komponen seperti neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Laporan keuangan memberikan gambaran komprehensif mengenai

aset, kewajiban, pendapatan, dan pengeluaran perusahaan. Misalnya, ketika manajemen ingin mengevaluasi profitabilitas perusahaan, dapat menganalisis laporan laba rugi untuk meninjau perkembangan laba bersih dari waktu ke waktu.

2) Dokumen Perusahaan (*Company Records*)

Dokumen perusahaan merupakan sumber data sekunder yang berasal dari catatan internal organisasi. Data ini mencakup berbagai jenis dokumen, seperti laporan produksi, inventaris, absensi karyawan, dan dokumen penjualan. Menurut Kaplan dan Anderson (2007), dokumen perusahaan sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja operasional dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Misalnya, laporan harian produksi dapat memberikan informasi mengenai jumlah output, waktu kerja yang digunakan, dan potensi hambatan di lini produksi. Dengan data ini, manajemen dapat menilai efisiensi proses dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

3) Publikasi Industri (*Industry Reports*)

Publikasi industri merupakan sumber data sekunder yang dihasilkan oleh asosiasi industri, lembaga riset, atau konsultan bisnis terkemuka. Laporan ini biasanya berisi analisis mendalam mengenai tren pasar, perilaku konsumen, perkembangan teknologi, serta posisi kompetitif di suatu sektor. Menurut Davenport dan Kim (2013), publikasi industri dapat menjadi referensi penting bagi perusahaan dalam memahami dinamika pasar secara luas. Misalnya, laporan tren pasar yang diterbitkan oleh McKinsey dapat memberikan wawasan mengenai pertumbuhan sektor tertentu, tantangan yang dihadapi, serta peluang ekspansi bisnis.

4) Database Online dan Big Data

Database online dan big data merupakan teknik pengumpulan data sekunder yang memanfaatkan kumpulan data digital dalam jumlah besar untuk dianalisis dan diinterpretasikan. Big data menyediakan wawasan yang mendalam mengenai pola perilaku konsumen, tren pasar, dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis. Misalnya, platform e-commerce

seperti Tokopedia atau Shopee dapat memberikan data penjualan harian yang menunjukkan produk terlaris, waktu pembelian puncak, dan preferensi konsumen. Informasi ini menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan berbasis data.

2. Teknik Verifikasi Data dalam Akuntansi Manajerial

Verifikasi data adalah proses memastikan bahwa data yang diperoleh akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Teknik verifikasi meliputi validasi sumber, pengecekan kesalahan, dan audit data.

a. Teknik Validasi Data

1) *Cross-Checking* (Pemeriksaan Silang)

Cross-checking atau pemeriksaan silang merupakan teknik validasi data yang dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber untuk memastikan konsistensi dan akurasi data. Teknik ini sangat penting dalam proses pengambilan keputusan bisnis, terutama ketika perusahaan menghadapi risiko kesalahan atau ketidaksesuaian data. Misalnya, sebuah perusahaan ritel dapat membandingkan laporan penjualan bulanan yang dihasilkan oleh tim keuangan dengan data dari sistem *Point of Sale* (POS). Jika terdapat perbedaan, perusahaan dapat menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan korektif sebelum data tersebut digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2) *Source Verification* (Verifikasi Sumber)

Source verification atau verifikasi sumber adalah teknik validasi data yang bertujuan untuk memeriksa kredibilitas dan keaslian sumber data. Teknik ini memastikan bahwa informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan berasal dari sumber yang sah, terpercaya, dan relevan. Dalam dunia bisnis, data yang akurat sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif. Misalnya, sebuah perusahaan dapat mengandalkan laporan audit eksternal yang disusun oleh firma akuntansi terkemuka untuk menilai kinerja keuangan. Dengan menggunakan sumber data yang kredibel, perusahaan dapat meminimalkan risiko pengambilan keputusan berbasis informasi yang keliru.

b. Teknik Pengecekan Kesalahan (*Error Checking*)

1) *Range Check* (Pemeriksaan Rentang)

Pemeriksaan Rentang (*Range Check*) merupakan salah satu teknik penting dalam pengecekan kesalahan data yang digunakan untuk memastikan bahwa data yang dimasukkan berada dalam rentang yang logis dan wajar. Teknik ini sangat berguna untuk mencegah kesalahan input yang dapat berdampak negatif pada analisis dan keputusan yang diambil. Dalam pemeriksaan rentang, sistem akan memvalidasi apakah nilai yang dimasukkan sesuai dengan batasan atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, seperti angka penjualan yang tidak boleh negatif. Sebagai contoh, dalam aplikasi keuangan atau sistem manajerial, jika seorang pengguna mencoba untuk memasukkan angka penjualan yang bernilai negatif, sistem akan segera memberi peringatan atau menolak input tersebut.

2) *Consistency Check* (Pemeriksaan Konsistensi)

Pemeriksaan Konsistensi (*Consistency Check*) adalah teknik pengecekan kesalahan yang bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dimasukkan atau dihitung sesuai dengan pola atau aturan yang telah ditetapkan. Teknik ini sangat penting untuk mendeteksi inkonsistensi dalam data yang dapat menyebabkan kesalahan dalam analisis dan pengambilan keputusan. Misalnya, dalam laporan keuangan, pemeriksaan konsistensi dapat digunakan untuk memastikan bahwa total laba bersih yang dihitung sesuai dengan perhitungan pendapatan dikurangi beban. Jika terdapat ketidaksesuaian antara hasil laba bersih dan perhitungan yang dilakukan, ini menunjukkan adanya kesalahan dalam pengolahan data yang perlu segera diperbaiki (Garrison *et al.*, 2021).

c. Teknik Audit Data

1) *Internal Audit* (Audit Internal)

Audit Internal (*Internal Audit*) adalah proses audit yang dilakukan oleh departemen atau tim yang berasal dari dalam perusahaan untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal, serta memastikan bahwa proses pengumpulan dan pengolahan data berjalan dengan benar.

Audit ini berfokus pada identifikasi kesalahan, ketidaksesuaian, atau kecurangan yang mungkin terjadi dalam pengelolaan data dan proses operasional lainnya. Tujuan utama dari audit internal adalah untuk mendeteksi adanya masalah atau kelemahan dalam prosedur yang dapat mempengaruhi kualitas data dan keputusan yang diambil oleh perusahaan, seperti kesalahan dalam pencatatan atau manipulasi data (Datar & Rajan, 2021).

2) *External Audit* (Audit Eksternal)

Audit Eksternal (*External Audit*) adalah proses audit yang dilakukan oleh lembaga independen, seperti firma audit atau auditor yang tidak terafiliasi langsung dengan perusahaan yang diaudit. Tujuan utama dari audit eksternal adalah untuk menilai keakuratan laporan keuangan perusahaan dan memastikan bahwa laporan tersebut disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Auditor eksternal melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap transaksi, catatan keuangan, dan prosedur yang diikuti oleh perusahaan untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang dihasilkan mencerminkan keadaan finansial yang sebenarnya. Proses ini juga mencakup pemeriksaan terhadap kepatuhan perusahaan terhadap regulasi dan peraturan perpajakan yang relevan.

D. Analisis Data: Teknik dan Metode yang Digunakan

Analisis data merupakan tahap kritis dalam proses pengambilan keputusan karena membantu mengubah data mentah menjadi informasi yang berguna. Menurut Creswell dan Clark (2011), analisis data melibatkan proses pemeriksaan, pembersihan, transformasi, dan pemodelan data untuk menemukan informasi yang relevan. Teknik dan metode yang digunakan dalam analisis data bervariasi tergantung pada jenis data dan tujuan penelitian.

1. Teknik Analisis Data Kuantitatif

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah teknik statistik untuk menggambarkan karakteristik data tanpa melakukan inferensi. Menurut Bougie dan Sekaran (2020), teknik ini mencakup ukuran pemusatan

mean, median, dan modus serta ukuran penyebaran seperti rentang, varians, dan standar deviasi. Ukuran pemusatan menunjukkan nilai representatif dalam data, sementara ukuran penyebaran mengukur variasi data di sekitar rata-rata. Dengan analisis ini, data dapat dipahami lebih jelas, membantu pengambilan keputusan berbasis informasi.

b. Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah metode statistik untuk menarik kesimpulan tentang populasi berdasarkan data sampel. Teknik ini mencakup Uji-t dan ANOVA untuk membandingkan rata-rata kelompok serta regresi linier untuk menganalisis hubungan variabel. Uji-t membandingkan dua kelompok, sedangkan ANOVA digunakan untuk lebih dari dua kelompok. Regresi linier membantu memprediksi variabel dependen berdasarkan variabel independen, berguna dalam penelitian sosial dan ekonomi.

c. Analisis Multivariat

Analisis multivariat adalah teknik statistik untuk menganalisis lebih dari dua variabel secara bersamaan guna memahami pola kompleks dalam data. Teknik ini mencakup analisis faktor, yang mereduksi banyak variabel menjadi beberapa faktor utama, serta analisis cluster, yang mengelompokkan objek berdasarkan kesamaan karakteristik. Metode ini banyak digunakan dalam penelitian sosial, pemasaran, dan ilmu data untuk mengidentifikasi pola tersembunyi dan menyederhanakan analisis.

2. Teknik Analisis Data Kualitatif

a. Analisis Tematik

Analisis Tematik adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema yang muncul dalam data kualitatif. Menurut Braun dan Clarke (2021), teknik ini memberikan pendekatan yang sistematis untuk mengorganisir dan memahami data yang luas dan kompleks. Proses analisis tematik dimulai dengan pengumpulan data kualitatif, seperti wawancara, diskusi kelompok, atau observasi. Peneliti kemudian membaca dan mengkategorikan data secara cermat untuk menemukan tema-tema utama yang muncul dari

data tersebut. Tema ini bisa mencerminkan pola-pola penting yang mencerminkan makna mendalam atau interpretasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

b. Analisis Wacana (*Discourse Analysis*)

Analisis Wacana (*Discourse Analysis*) adalah teknik yang digunakan untuk memahami bagaimana bahasa menciptakan makna dalam konteks sosial, serta bagaimana wacana mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kekuatan sosial, politik, dan budaya. Menurut Fairclough (2013), analisis wacana mencakup tiga elemen penting, yaitu pemeriksaan struktur teks, konteks produksi, dan konteks konsumsi teks. Struktur teks merujuk pada cara teks disusun, termasuk pemilihan kata, sintaksis, dan retorika yang digunakan untuk membentuk makna. Dengan memeriksa bagaimana struktur ini membentuk narasi atau ide yang disampaikan, peneliti dapat mengidentifikasi bias, ideologi, atau kekuatan tersembunyi dalam wacana tersebut.

c. Analisis *Grounded Theory*

Analisis *Grounded Theory* adalah pendekatan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengembangkan teori berdasarkan data yang dikumpulkan secara sistematis. Menurut Smith (2016), teknik ini melibatkan pengumpulan dan analisis data secara simultan, yang berarti peneliti mulai menganalisis data seiring dengan pengumpulan data, tanpa terlebih dahulu mengandalkan teori atau kerangka kerja yang sudah ada. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengembangkan teori yang benar-benar "berakar" pada data, yang mencerminkan realitas yang terjadi di lapangan, bukan sekadar menerapkan teori yang sudah ada. Proses ini membantu peneliti memahami fenomena yang sedang diteliti melalui perspektif yang lebih terbuka dan fleksibel.

3. Metode Analisis Data Campuran (*Mixed Methods*)

Metode Analisis Data Campuran (*Mixed Methods*) adalah pendekatan penelitian yang mengombinasikan teknik kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan keunggulan dari masing-masing metode, di mana data kuantitatif memberikan gambaran umum yang objektif, sementara data kualitatif

mendalami makna dan konteks fenomena yang diteliti. Dengan demikian, kombinasi keduanya dapat menghasilkan temuan yang lebih kaya dan mendalam dibandingkan jika hanya menggunakan satu metode saja.

Salah satu teknik yang umum digunakan dalam metode campuran adalah triangulasi, yaitu menggabungkan berbagai sumber data atau metode untuk meningkatkan validitas temuan. Misalnya, peneliti dapat menggunakan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif dan wawancara untuk menggali perspektif lebih dalam, lalu membandingkan hasil keduanya untuk memperoleh kesimpulan yang lebih akurat. Meskipun metode ini memberikan wawasan yang lebih holistik, penerapannya memerlukan keterampilan metodologis yang tinggi dalam mengelola, menganalisis, dan menginterpretasikan data dari berbagai sumber secara efektif.

E. Alat dan *Software* untuk Pengolahan Data dalam Akuntansi Manajerial

Alat dan perangkat lunak (*software*) memiliki peran penting dalam pengolahan data akuntansi manajerial, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Perangkat lunak ini membantu dalam pencatatan, pelaporan, analisis data, hingga pemodelan keuangan yang kompleks.

1. Jenis Alat dan *Software* dalam Akuntansi Manajerial

a. Spreadsheet (Microsoft Excel, Google Sheets)

Spreadsheet seperti Microsoft Excel dan Google Sheets merupakan alat yang sangat penting dalam akuntansi manajerial karena kemampuannya untuk melakukan analisis data, perhitungan anggaran, dan proyeksi keuangan dengan mudah. Dalam konteks akuntansi, spreadsheet memungkinkan pengguna untuk memasukkan data keuangan, mengelolanya secara efisien, serta menghitung dan menganalisis berbagai parameter keuangan seperti laba, biaya, dan arus kas. Spreadsheet sangat berguna dalam mengolah data yang besar dan kompleks dengan cara yang sederhana dan efisien. Alat ini membantu para akuntan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan manajerial yang lebih baik dan lebih cepat.

- b. *Enterprise Resource Planning (ERP) Software* (SAP, Oracle, Odoo)

Enterprise Resource Planning (ERP) software, seperti SAP, Oracle, dan Odoo, digunakan untuk mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam organisasi, termasuk akuntansi, produksi, dan sumber daya manusia. Menurut Kaplan dan Norton (2008), ERP memungkinkan perusahaan untuk mengelola berbagai fungsi bisnis melalui satu sistem terpusat, mengurangi kebutuhan akan sistem yang terpisah untuk tiap departemen. Dalam konteks akuntansi manajerial, ERP berperan kunci dalam mengoptimalkan pengelolaan data keuangan, mempercepat pembuatan laporan, dan meningkatkan akurasi informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

- c. *Accounting Software* (QuickBooks, Xero, MYOB)

Accounting software seperti QuickBooks, Xero, dan MYOB merupakan alat yang sangat berguna dalam akuntansi manajerial, terutama untuk usaha kecil hingga menengah. Menurut Zimmerman (2011), software ini dirancang untuk memudahkan pencatatan transaksi, pengelolaan laporan keuangan, dan penghitungan pajak secara efisien. Pengguna dapat mencatat transaksi keuangan secara otomatis dan langsung menghasilkan laporan keuangan yang diperlukan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Dengan sistem otomatis ini, akuntan dapat menghemat waktu dalam pencatatan dan fokus pada analisis serta perencanaan keuangan.

- d. *Business Intelligence (BI) Tools* (Tableau, Power BI)

Business Intelligence (BI) Tools seperti Tableau dan Power BI berperan penting dalam akuntansi manajerial dengan menyediakan kemampuan untuk visualisasi data dan pembuatan dashboard interaktif. BI tools memungkinkan perusahaan untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang lebih mudah dipahami dan dianalisis. Dengan menggunakan grafik, diagram, dan visualisasi lainnya, pengguna dapat dengan cepat melihat tren keuangan, perbandingan antar periode, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bisnis, seperti pendapatan dan biaya. Hal ini sangat membantu dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih cepat dan tepat.

e. *Statistical Software* (SPSS, R, Python)

Statistical software seperti SPSS, R, dan Python memiliki peran penting dalam akuntansi manajerial, terutama dalam analisis statistik, regresi, dan prediksi tren keuangan. Perangkat lunak ini memungkinkan analis untuk mengolah data yang kompleks dan besar, melakukan uji statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel, serta meramalkan tren keuangan di masa depan. Dengan menggunakan teknik-teknik statistik, perusahaan dapat memperoleh wawasan lebih mendalam tentang pola dan faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan.

2. Manfaat Penggunaan *Software* dalam Akuntansi Manajerial

a. Efisiensi Waktu

Penggunaan *software* dalam akuntansi manajerial memberikan manfaat signifikan dalam hal efisiensi waktu, terutama melalui otomatisasi berbagai proses akuntansi. Sebagai contoh, banyak *software* akuntansi modern yang mampu mengotomatisasi tugas-tugas rutin seperti penghitungan transaksi, pembuatan laporan keuangan, dan pengolahan data pajak. Hal ini mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual dan meminimalkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Dengan otomatisasi ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karena staf akuntansi dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis, daripada menghabiskan waktu untuk pekerjaan administratif yang memakan waktu.

Otomatisasi melalui *software* juga meningkatkan akurasi proses akuntansi. Dengan menggunakan *software* akuntansi yang dilengkapi dengan fitur penghitungan otomatis, kemungkinan kesalahan manusia dalam pencatatan transaksi dan perhitungan menjadi lebih kecil. Sebagai hasilnya, laporan keuangan yang dihasilkan lebih cepat dan lebih tepat, yang memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih informatif. Hal ini sangat penting di dunia bisnis yang penuh dengan dinamika dan tuntutan untuk merespons perubahan secara cepat.

b. Akurasi Tinggi

Salah satu manfaat utama penggunaan *software* dalam akuntansi manajerial adalah akurasinya yang tinggi dalam pengolahan data

keuangan. *Software* akuntansi dirancang untuk meminimalkan risiko kesalahan manusia (*human error*) yang sering kali terjadi dalam perhitungan manual. Dalam proses akuntansi tradisional, kesalahan dapat terjadi akibat kelalaian atau ketidaktepatan, seperti penghitungan angka yang salah atau penginputan data yang tidak sesuai. Dengan menggunakan perangkat lunak, hampir semua proses perhitungan dilakukan secara otomatis dengan algoritma yang telah teruji, yang memastikan hasil yang lebih akurat dan konsisten setiap kali digunakan.

Software akuntansi menyediakan fitur seperti pengecekan dan verifikasi otomatis yang membantu mendeteksi ketidaksesuaian dalam data sebelum laporan keuangan dihasilkan. Misalnya, jika ada perbedaan antara jumlah pendapatan dan beban, software akan memberikan peringatan atau menunjukkan adanya inkonsistensi. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa laporan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kondisi keuangan yang sesungguhnya, yang pada gilirannya mengurangi potensi kesalahan dalam analisis dan pengambilan keputusan yang bergantung pada laporan tersebut.

c. Pengambilan Keputusan Cepat

Penggunaan *software* dalam akuntansi manajerial memberikan manfaat besar dalam pengambilan keputusan cepat, terutama melalui kemampuan visualisasi data yang mudah dipahami. *Software* akuntansi modern sering dilengkapi dengan alat visualisasi data seperti grafik, diagram, dan dashboard interaktif yang memungkinkan manajer untuk melihat informasi keuangan secara lebih jelas dan terstruktur. Tampilan visual ini memudahkan manajer dalam menilai kinerja perusahaan, memantau aliran kas, dan mengidentifikasi tren keuangan dengan lebih cepat. Dalam dunia bisnis yang bergerak cepat, kemampuan untuk memahami informasi keuangan dalam hitungan detik sangat penting untuk merespons perubahan pasar atau kondisi internal perusahaan.

Dengan visualisasi data yang baik, manajer tidak perlu lagi menghabiskan waktu berjam-jam untuk menganalisis angka-angka yang rumit dalam laporan keuangan. Sebaliknya, informasi yang relevan ditampilkan dalam bentuk grafik atau diagram yang langsung memberikan gambaran menyeluruh

tentang kondisi keuangan perusahaan. Misalnya, grafik arus kas atau analisis tren pendapatan dapat dengan mudah diakses, memberikan gambaran yang jelas tentang apakah perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan atau perlu melakukan penyesuaian strategi. Hal ini mempercepat proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan investasi, pengelolaan biaya, dan perencanaan strategis.

d. Integrasi Data

Salah satu manfaat utama penggunaan *software* akuntansi manajerial, khususnya *Enterprise Resource Planning* (ERP), adalah integrasi data yang memungkinkan departemen-departemen dalam perusahaan untuk terhubung secara otomatis. ERP mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis seperti akuntansi, produksi, sumber daya manusia, dan pemasaran ke dalam satu sistem yang terpusat. Dengan cara ini, data dari berbagai departemen dapat dikumpulkan dan dianalisis dalam satu platform, mengurangi risiko duplikasi data dan memastikan konsistensi informasi di seluruh organisasi. Hal ini sangat penting dalam memastikan bahwa semua keputusan bisnis berdasarkan data yang terbaru dan akurat.

Proses integrasi data dalam ERP juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Sebagai contoh, ketika departemen penjualan mencatat transaksi baru, informasi tersebut otomatis diperbarui dalam sistem keuangan, yang kemudian mempengaruhi laporan keuangan secara langsung. Dengan cara ini, perusahaan dapat memantau kondisi keuangan secara real-time, memungkinkan manajer untuk membuat keputusan berbasis data yang lebih cepat dan tepat. Selain itu, integrasi ini juga membantu dalam mengelola persediaan, mengurangi kesalahan stok, dan mengoptimalkan aliran barang, yang berkontribusi pada efisiensi keseluruhan operasi.

A background image showing a group of business professionals in a meeting. One person is holding a tablet displaying a colorful pie chart, while others are looking at documents. The scene is set in a modern office environment.

BAB V

PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN

Perencanaan dan pengendalian anggaran merupakan elemen penting dalam akuntansi manajerial yang membantu organisasi mencapai tujuan keuangan secara efektif. Perencanaan anggaran mencakup proses penyusunan rencana keuangan yang merinci proyeksi pendapatan, biaya, dan pengeluaran dalam periode tertentu. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai pedoman alokasi sumber daya yang sesuai dengan prioritas strategis perusahaan. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat memproyeksikan kebutuhan sumber daya, meminimalkan risiko keuangan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran berperan penting dalam pengendalian keuangan. Pengendalian anggaran melibatkan proses pemantauan dan evaluasi realisasi keuangan terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Variance analysis atau analisis selisih digunakan untuk membandingkan anggaran dengan hasil aktual guna mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Teknik ini membantu manajer memahami penyebab ketidaksesuaian anggaran dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran adalah proses sistematis dalam menetapkan tujuan keuangan perusahaan, merancang strategi, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan anggaran melibatkan penyusunan rencana keuangan yang mencakup proyeksi pendapatan, pengeluaran, dan investasi. Menurut Garrison *et al.* (2021), perencanaan anggaran

merupakan alat utama dalam *managerial control* yang memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Sementara itu, Drury (2013) menekankan bahwa anggaran adalah bentuk rencana keuangan yang dituangkan dalam angka-angka yang mencerminkan target perusahaan dalam periode tertentu. Perencanaan anggaran memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya:

1. Alat Perencanaan Keuangan

Perencanaan anggaran adalah alat penting dalam perencanaan keuangan yang memungkinkan perusahaan untuk merencanakan target pendapatan, pengeluaran, dan investasi secara realistis. Dengan menetapkan anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan keuangan jangka pendek dan panjang. Proses ini mencakup analisis terhadap pendapatan yang diharapkan serta pengeluaran yang perlu dikeluarkan untuk mempertahankan operasional yang efisien. Sebagai contoh, perusahaan dapat merencanakan alokasi dana untuk penelitian dan pengembangan, pemasaran, serta operasional untuk memastikan bahwa setiap sektor bisnis berjalan dengan lancar tanpa melebihi kapasitas finansial (Datar & Rajan, 2021).

Perencanaan anggaran juga membantu perusahaan dalam memproyeksikan kebutuhan dana dan alokasi sumber daya. Dengan adanya proyeksi tersebut, manajer keuangan dapat memastikan bahwa perusahaan memiliki dana yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, seperti pembayaran utang dan biaya operasional, serta untuk investasi jangka panjang yang mendukung pertumbuhan. Tanpa anggaran yang terencana dengan baik, perusahaan mungkin akan kesulitan dalam menentukan prioritas pengeluaran dan menghadapi risiko kekurangan dana untuk kebutuhan yang lebih mendesak.

2. Alat Pengendalian Keuangan

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian keuangan yang sangat penting dalam memastikan perusahaan dapat mencapai tujuan keuangannya secara efisien. Menurut Hansen et al. (1997), anggaran berperan sebagai dasar untuk mengukur kinerja aktual terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk memantau apakah pendapatan, pengeluaran, dan investasi berjalan sesuai dengan rencana. Ketika hasil aktual tidak sesuai dengan anggaran,

hal ini memberikan sinyal bahwa ada penyimpangan yang perlu segera dianalisis lebih lanjut.

Penyimpangan dalam anggaran, baik dalam hal pendapatan yang lebih rendah atau pengeluaran yang lebih tinggi dari yang direncanakan, memerlukan perhatian manajemen. Dengan menggunakan anggaran sebagai patokan, perusahaan dapat mengidentifikasi area mana yang menyebabkan ketidaksesuaian dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan tersebut. Sebagai contoh, jika biaya produksi lebih tinggi dari anggaran yang ditetapkan, manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap proses produksi untuk mencari tahu penyebabnya, seperti penggunaan bahan baku yang lebih banyak atau ketidakefisienan dalam proses produksi.

Anggaran memberikan dasar bagi manajemen untuk mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Tindakan ini bisa berupa pemotongan pengeluaran di area tertentu, perubahan dalam strategi pemasaran, atau penyesuaian dalam proyeksi pendapatan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang memungkinkan perusahaan tetap berada pada jalur yang benar, memperbaiki kesalahan, dan memastikan kinerja keuangan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dalam pengendalian keuangan sangat bergantung pada ketepatan dalam memonitor dan merespons penyimpangan tersebut dengan langkah-langkah yang tepat.

3. Meningkatkan Koordinasi dan Kolaborasi

Proses penyusunan anggaran dalam sebuah perusahaan bukan hanya tugas departemen keuangan, tetapi melibatkan seluruh unit atau departemen dalam organisasi. Menurut Garrison *et al.* (2021), keterlibatan berbagai departemen dalam penyusunan anggaran mendorong komunikasi yang lebih baik antarunit. Setiap departemen memiliki perspektif dan informasi yang berbeda mengenai kebutuhan dan tujuan, yang harus dipertimbangkan dalam anggaran perusahaan secara keseluruhan. Misalnya, departemen pemasaran akan memberikan proyeksi biaya promosi dan kampanye, sedangkan departemen produksi akan memerlukan anggaran untuk bahan baku dan tenaga kerja.

Dengan keterlibatan aktif dalam proses ini, setiap departemen menjadi lebih paham akan tujuan dan tantangan yang dihadapi oleh departemen lain, yang pada gilirannya memperkuat koordinasi dalam

organisasi. Proses ini juga membuka peluang bagi diskusi yang konstruktif untuk menemukan solusi bersama terhadap potensi masalah atau hambatan yang mungkin timbul. Misalnya, jika departemen produksi merasa bahwa anggaran untuk bahan baku tidak cukup, dapat mengomunikasikan hal ini kepada manajemen dan departemen pembelian untuk mencari solusi bersama.

4. Membantu Evaluasi Kinerja

Perencanaan anggaran berfungsi sebagai alat penting dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Menurut Drury (2013), anggaran yang telah disusun memberikan dasar acuan yang jelas untuk menilai sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya. Dengan adanya anggaran, perusahaan dapat menetapkan target pendapatan, pengeluaran, dan investasi, serta menetapkan standar untuk hasil yang diinginkan dalam periode tertentu. Anggaran ini kemudian menjadi patokan yang digunakan untuk mengukur kinerja yang sebenarnya, sehingga manajer dapat melihat apakah perusahaan berada di jalur yang benar atau perlu melakukan penyesuaian.

Laporan realisasi anggaran yang membandingkan antara anggaran yang direncanakan dan hasil aktual adalah alat utama dalam proses evaluasi ini. Laporan ini memberikan informasi yang jelas mengenai penyimpangan yang terjadi, baik dalam hal pendapatan yang lebih rendah dari target maupun pengeluaran yang melebihi anggaran. Dengan menganalisis laporan ini, manajemen dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian lebih, seperti ketidakefisienan dalam pengeluaran atau peluang yang belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk meningkatkan pendapatan.

5. Mengarahkan Pengambilan Keputusan

Perencanaan anggaran berperan kunci dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Groot dan Selto (2013) menekankan bahwa anggaran bukan hanya sekadar alat untuk mengelola arus kas, tetapi juga memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan jangka panjang. Dalam konteks investasi, anggaran dapat membantu perusahaan menilai apakah sumber daya yang tersedia cukup untuk mendanai proyek-proyek baru atau perlu dilakukan penyesuaian untuk memastikan kelancaran investasi. Dengan demikian, anggaran

memberi gambaran yang jelas mengenai ketersediaan dana dan alokasi yang tepat.

Perencanaan anggaran juga mendukung keputusan dalam pengembangan produk. Perusahaan yang memiliki anggaran yang terencana dengan baik dapat memperkirakan biaya yang terkait dengan pengembangan produk baru, serta memetakan potensi keuntungan yang dapat diperoleh. Hal ini memungkinkan manajer untuk menilai apakah produk baru tersebut layak secara finansial, dan apakah perusahaan harus mencari sumber pendanaan tambahan atau mengalihkan anggaran dari area lain. Oleh karena itu, anggaran tidak hanya berfungsi untuk mengelola pengeluaran, tetapi juga untuk mengoptimalkan keputusan investasi dalam pengembangan produk.

B. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses perencanaan keuangan yang mencakup penetapan tujuan, pengalokasian sumber daya, dan pengendalian pengeluaran dalam periode tertentu (Datar & Rajan, 2021). Proses penyusunan anggaran merupakan tahapan penting dalam manajemen keuangan yang memerlukan koordinasi antarbagian perusahaan. Proses penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahap utama:

1. Penetapan Tujuan dan Sasaran

Penetapan tujuan dan sasaran merupakan langkah krusial dalam perencanaan strategis perusahaan karena memberikan arah yang jelas bagi seluruh organisasi dalam mencapai visi dan misi. Menggunakan prinsip SMART (*Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), tujuan yang efektif harus spesifik agar seluruh tim memahami dengan jelas apa yang ingin dicapai, terukur untuk memungkinkan evaluasi kemajuan, serta realistis agar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Misalnya, perusahaan yang ingin meningkatkan penjualan dapat menetapkan sasaran peningkatan sebesar 15% dalam enam bulan ke depan, sehingga progresnya dapat dipantau secara objektif.

Tujuan yang relevan dengan strategi perusahaan akan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung pertumbuhan jangka panjang. Perusahaan berbasis teknologi, misalnya, dapat menetapkan target inovasi produk sebagai bagian dari visinya.

Pembatasan waktu dalam pencapaian tujuan juga penting untuk menciptakan rasa urgensi dan memastikan bahwa strategi yang disusun segera diterapkan. Dengan demikian, penerapan tujuan yang SMART tidak hanya membantu perusahaan dalam menyusun langkah-langkah yang terstruktur tetapi juga memastikan bahwa setiap pencapaian dapat dievaluasi dan disesuaikan dengan dinamika bisnis yang terus berkembang.

2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses fundamental yang membantu perusahaan menetapkan arah dan mengambil keputusan jangka panjang berdasarkan analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan, seperti sumber daya manusia, keuangan, budaya organisasi, dan proses operasional. Sementara itu, lingkungan eksternal mencakup aspek di luar kendali perusahaan, seperti tren pasar, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, serta persaingan industri. Dengan memahami dinamika ini, perusahaan dapat mengantisipasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Salah satu metode yang umum digunakan dalam perencanaan strategis adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Berdasarkan hasil analisis ini, perusahaan dapat menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Misalnya, jika perusahaan memiliki produk unggulan dan pasar yang berkembang, strategi ekspansi bisa menjadi pilihan yang tepat. Sebaliknya, jika menghadapi persaingan ketat dan keterbatasan sumber daya, perusahaan mungkin perlu fokus pada efisiensi operasional atau diversifikasi produk. Dengan perencanaan strategis yang matang, perusahaan dapat menavigasi perubahan pasar secara adaptif, memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan, serta mencapai tujuan bisnis jangka panjang secara lebih efektif.

3. Penyusunan Anggaran Parsial (*Partial Budgeting*)

Penyusunan anggaran parsial adalah metode yang digunakan untuk menyusun anggaran secara lebih spesifik dengan berfokus pada bagian tertentu dari aktivitas operasional perusahaan. Setiap departemen

bertanggung jawab dalam menyusun proyeksi pendapatan dan pengeluaran sesuai dengan fungsinya masing-masing. Misalnya, departemen penjualan akan menyusun anggaran yang memperkirakan pendapatan berdasarkan target penjualan produk atau jasa, sementara departemen produksi akan mengembangkan anggaran terkait biaya bahan baku, tenaga kerja, dan biaya overhead produksi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan finansial di setiap bagian operasional serta mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien.

Anggaran parsial mencakup beberapa komponen utama, seperti anggaran penjualan, produksi, bahan baku, tenaga kerja, dan biaya operasional. Anggaran penjualan berfungsi untuk memperkirakan pendapatan perusahaan berdasarkan analisis pasar dan tren penjualan sebelumnya, sedangkan anggaran produksi memperkirakan biaya yang diperlukan untuk memenuhi target penjualan. Selain itu, anggaran bahan baku membantu perusahaan dalam mengelola persediaan agar tidak mengalami kelebihan atau kekurangan stok. Anggaran tenaga kerja dan biaya operasional juga berperan penting dalam memastikan kelancaran aktivitas bisnis sehari-hari. Dengan menyusun anggaran parsial secara akurat, perusahaan dapat mengontrol pengeluaran, meningkatkan efisiensi operasional, serta melakukan penyesuaian strategis terhadap perubahan kondisi pasar atau ekonomi.

4. Konsolidasi Anggaran

Konsolidasi anggaran merupakan proses penyatuan anggaran parsial dari berbagai departemen untuk membentuk master budget, yang mencakup keseluruhan proyeksi pendapatan, pengeluaran, serta alokasi sumber daya perusahaan dalam satu periode tertentu. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap bagian perusahaan bekerja secara terkoordinasi dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Dengan adanya konsolidasi anggaran, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi keuangan perusahaan secara menyeluruh, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efektif dan strategis. Selain itu, konsolidasi anggaran juga membantu dalam mengidentifikasi potensi efisiensi biaya serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya agar sesuai dengan kebutuhan operasional dan pertumbuhan bisnis.

Master budget terdiri dari beberapa komponen utama, seperti anggaran operasional, anggaran keuangan, dan anggaran investasi. Anggaran operasional mencakup perencanaan pendapatan dan pengeluaran terkait kegiatan sehari-hari, termasuk produksi, penjualan, bahan baku, dan tenaga kerja. Sementara itu, anggaran keuangan berfokus pada proyeksi arus kas dan likuiditas perusahaan untuk memastikan kestabilan keuangan serta kemampuan memenuhi kewajiban finansial. Di sisi lain, anggaran investasi digunakan untuk merencanakan pengeluaran dalam aset tetap guna mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Dengan mengintegrasikan seluruh komponen ini dalam master budget, perusahaan dapat mengontrol dan menyesuaikan strategi keuangan secara lebih efektif, sehingga mampu merespons perubahan pasar atau kondisi ekonomi dengan lebih adaptif.

5. Evaluasi dan Persetujuan

Evaluasi dan persetujuan anggaran merupakan tahapan krusial dalam perencanaan keuangan perusahaan untuk memastikan bahwa setiap alokasi dana selaras dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Proses evaluasi dilakukan melalui analisis mendalam terhadap komponen anggaran, termasuk proyeksi pendapatan, pengeluaran, dan penggunaan sumber daya. Manajemen puncak menilai kelayakan anggaran dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti efisiensi operasional, asumsi keuangan yang digunakan, serta dampaknya terhadap pertumbuhan bisnis. Jika ditemukan ketidaksesuaian, revisi anggaran dapat diminta agar lebih realistis dan selaras dengan kondisi aktual perusahaan serta dinamika pasar.

Setelah evaluasi selesai, tahap persetujuan anggaran dilakukan sebagai langkah akhir sebelum implementasi. Manajemen puncak memberikan persetujuan terhadap anggaran yang telah disesuaikan dan diperbaiki agar dapat menjadi panduan resmi dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Anggaran yang disetujui tidak hanya menjadi dasar untuk pengendalian keuangan, tetapi juga alat ukur dalam mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan. Dengan adanya persetujuan ini, setiap departemen memiliki kepastian dalam menjalankan rencana kerja, sementara manajemen dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. Implementasi Anggaran

Implementasi anggaran merupakan tahap krusial dalam siklus perencanaan keuangan yang memastikan bahwa rencana anggaran yang telah disetujui dapat dijalankan dengan efektif. Setiap departemen yang terlibat harus menjalankan kegiatan sesuai dengan alokasi dana yang telah ditetapkan, dengan disiplin dalam mematuhi batas anggaran yang telah disetujui. Untuk memastikan penggunaan sumber daya yang optimal, setiap pengeluaran harus dipantau secara ketat agar tetap sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Pemantauan yang cermat terhadap implementasi anggaran memungkinkan manajemen untuk segera mengidentifikasi dan mengatasi potensi penyimpangan sebelum berdampak pada operasional perusahaan.

Pada proses implementasi, manajer memiliki peran penting dalam mengawasi dan menyesuaikan anggaran jika terjadi perubahan kondisi eksternal atau internal yang memengaruhi realisasi anggaran. Penyimpangan anggaran dapat disebabkan oleh fluktuasi biaya, perubahan kebutuhan operasional, atau ketidakakuratan dalam perencanaan awal. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif antara manajer dan berbagai departemen sangat diperlukan untuk memastikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran tanpa mengabaikan efisiensi dan efektivitas. Evaluasi berkala terhadap kinerja anggaran juga menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa anggaran tidak hanya digunakan sesuai dengan rencana, tetapi juga memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

7. Pengendalian dan Revisi Anggaran

Pengendalian dan revisi anggaran merupakan elemen krusial dalam manajemen keuangan perusahaan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan. Pengendalian anggaran dilakukan dengan memantau laporan realisasi anggaran secara berkala, membandingkannya dengan rencana awal, serta mengidentifikasi potensi penyimpangan yang dapat menghambat operasional. Dengan melakukan pemantauan yang ketat, manajer dapat segera mengambil langkah korektif jika terdapat perbedaan signifikan antara anggaran yang telah ditetapkan dan realisasinya. Faktor eksternal seperti perubahan harga bahan baku dan kondisi ekonomi, maupun faktor internal seperti kesalahan perencanaan atau alokasi sumber daya yang kurang optimal,

sering kali menjadi penyebab penyimpangan anggaran yang perlu segera ditindaklanjuti.

Jika ditemukan penyimpangan anggaran yang signifikan, revisi anggaran menjadi langkah yang diperlukan untuk menyesuaikan perencanaan keuangan dengan kondisi aktual. Revisi ini dapat berupa pengalihan dana dari pos yang kurang prioritas ke area yang lebih membutuhkan, atau perubahan target anggaran agar lebih realistis. Selain itu, revisi anggaran juga dapat mencerminkan perubahan strategi bisnis perusahaan dalam merespons dinamika pasar. Proses revisi harus dilakukan dengan analisis mendalam serta melibatkan pihak-pihak terkait agar keputusan yang diambil tetap sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan transparansi dan komunikasi yang baik, revisi anggaran dapat menjadi alat yang efektif dalam menjaga stabilitas keuangan serta meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

C. Varians Anggaran dan Pengendaliannya

Varians anggaran adalah perbedaan antara hasil aktual dan anggaran yang telah direncanakan, yang menjadi indikator penting dalam mengevaluasi kinerja keuangan organisasi. Analisis varians membantu manajer mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian, seperti peningkatan biaya produksi atau penurunan efisiensi operasional (Garrison et al., 2021). Pengendalian varians dilakukan melalui tindakan korektif, seperti penyesuaian strategi produksi atau efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan memantau varians secara rutin, perusahaan dapat meningkatkan akurasi perencanaan anggaran dan memperkuat pengambilan keputusan keuangan.

1. Jenis-Jenis Varians Anggaran

a. Varians Anggaran Pendapatan

- 1) Varians Penjualan: Perbedaan antara penjualan aktual dengan penjualan yang dianggarkan.

Formula: Varians Penjualan = (Penjualan Aktual – Penjualan Anggaran) × Harga Satuan

- 2) Varians Harga Penjualan: Perbedaan harga jual aktual dengan harga jual yang dianggarkan.

b. Varians Anggaran Biaya

- 1) Varians Bahan Baku: Terjadi ketika terdapat perbedaan biaya atau penggunaan bahan baku.

Varians Harga Bahan Baku: (Harga Aktual – Harga Anggaran) × Jumlah Bahan Aktual

Varians Kuantitas Bahan Baku: (Jumlah Aktual – Jumlah Anggaran) × Harga Standar

- 2) Varians Tenaga Kerja: Muncul karena perbedaan upah atau efisiensi kerja.

Varians Tarif Tenaga Kerja: (Tarif Aktual – Tarif Anggaran) × Jam Kerja Aktual

Varians Efisiensi Tenaga Kerja: (Jam Aktual – Jam Anggaran) × Tarif Standar

- 3) Varians Overhead: Terbagi menjadi varians tetap dan varians variabel.

Varians Pengeluaran Overhead: (Overhead Aktual – Overhead Anggaran)

Varians Efisiensi Overhead: (Jam Aktual – Jam Standar) × Tarif Overhead

c. Varians Anggaran Laba

- 1) Mengukur perbedaan laba aktual dengan laba yang dianggarkan, yang merupakan hasil kumulatif dari semua varians.

2. Teknik Analisis Varians

a. Analisis Varians Sederhana (*Simple Variance Analysis*)

Analisis Varians Sederhana (*Simple Variance Analysis*) adalah teknik yang digunakan untuk mengukur perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan hasil aktual yang tercapai. Teknik ini memfokuskan pada penghitungan selisih antara dua angka anggaran dan hasil aktual untuk menentukan apakah ada penyimpangan yang signifikan. Penyimpangan ini bisa berupa varians yang positif (lebih baik dari anggaran) atau varians yang negatif (lebih buruk dari anggaran). Misalnya, jika anggaran pendapatan perusahaan diproyeksikan sebesar 1 juta, namun hasil aktualnya hanya 800 ribu, maka variansnya adalah -200 ribu, yang menunjukkan kinerja yang kurang baik.

Proses analisis varians sederhana dilakukan dengan cara menghitung selisih antara angka anggaran dan aktual untuk

setiap pos anggaran, baik itu pendapatan, biaya, atau laba. Setelah varians dihitung, manajer dapat mengklasifikasikan varians tersebut ke dalam dua kategori utama: varians harga dan varians volume. Varians harga mengukur perubahan yang disebabkan oleh perbedaan harga satuan barang atau jasa, sementara varians volume mengukur perubahan yang disebabkan oleh perbedaan dalam jumlah unit yang terjual atau diproduksi. Keduanya memberikan gambaran jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

- b. Analisis Varians Fleksibel (*Flexible Budget Variance Analysis*)
 Analisis Varians Fleksibel (*Flexible Budget Variance Analysis*) adalah teknik yang lebih canggih dalam analisis varians yang memungkinkan perbandingan antara anggaran fleksibel dan hasil aktual, dengan mempertimbangkan tingkat produksi atau volume yang sebenarnya. Anggaran fleksibel adalah anggaran yang disesuaikan dengan perubahan volume produksi, yang mengakomodasi fluktuasi dalam jumlah unit yang diproduksi atau dijual. Oleh karena itu, analisis ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja perusahaan karena varians dihitung berdasarkan volume yang aktual, bukan hanya target yang tetap.

Proses analisis varians fleksibel dimulai dengan membuat anggaran fleksibel yang disesuaikan dengan volume aktual yang tercapai. Setelah itu, hasil aktual dibandingkan dengan anggaran fleksibel untuk mengidentifikasi penyimpangan atau varians. Varians ini kemudian dibagi menjadi dua komponen utama: varians harga dan varians volume. Varians harga mengukur perbedaan antara biaya yang sebenarnya dengan anggaran berdasarkan harga satuan, sementara varians volume mengukur perbedaan antara volume produksi atau penjualan yang sebenarnya dengan anggaran. Pembagian ini memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai penyebab penyimpangan.

- c. Analisis Varians Campuran dan Volume (*Mix and Volume Variance Analysis*)

Analisis Varians Campuran dan Volume (*Mix and Volume Variance Analysis*) adalah teknik analisis yang digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara hasil aktual dan anggaran yang dihasilkan oleh dua faktor utama, yaitu perubahan dalam

komposisi produk (campuran) dan volume produksi. Teknik ini sangat berguna ketika perusahaan memproduksi lebih dari satu jenis produk yang memiliki harga pokok produksi yang berbeda-beda. Dalam konteks ini, varians campuran mengukur perbedaan yang terjadi karena perubahan proporsi atau komposisi produk yang diproduksi, sementara varians volume mengukur perbedaan yang disebabkan oleh perubahan jumlah total produk yang diproduksi.

Pada varians campuran, analisis berfokus pada bagaimana perubahan dalam komposisi produk misalnya, jika perusahaan memproduksi lebih banyak produk dengan biaya yang lebih rendah atau lebih tinggi mempengaruhi hasil finansial. Jika ada perubahan dalam campuran produk yang dipilih untuk diproduksi, hal ini dapat mempengaruhi biaya total dan profitabilitas. Oleh karena itu, analisis campuran mengidentifikasi apakah perubahan ini menguntungkan atau merugikan perusahaan dalam konteks anggaran yang telah ditetapkan.

d. Analisis Varians Lintas (*Cross Variance Analysis*)

Analisis Varians Lintas (*Cross Variance Analysis*) adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis hubungan atau pengaruh antar varians yang ada dalam proses produksi. Teknik ini penting karena dalam praktiknya, varians dari satu elemen biaya, seperti bahan baku, dapat mempengaruhi varians elemen biaya lainnya, seperti tenaga kerja atau biaya overhead. Misalnya, jika biaya bahan baku lebih tinggi dari yang dianggarkan, hal ini mungkin menyebabkan perubahan dalam waktu tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproses bahan baku tersebut, yang pada gilirannya akan mempengaruhi varians biaya tenaga kerja.

Pada analisis varians lintas, hubungan antara varians yang satu dengan varians lainnya dieksplorasi untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai penyebab perbedaan antara anggaran dan hasil aktual. Dengan menganalisis pengaruh antar varians, manajer dapat lebih mudah mengidentifikasi apakah ada satu faktor tertentu yang menyebabkan penyimpangan dalam beberapa area sekaligus. Misalnya, jika ada peningkatan biaya bahan baku, ini mungkin menyebabkan

peningkatan waktu kerja untuk tenaga kerja, yang akhirnya berdampak pada peningkatan biaya tenaga kerja secara keseluruhan.

3. Pengendalian Varians Anggaran

a. Identifikasi Penyebab Varians

Identifikasi Penyebab Varians merupakan langkah penting dalam pengendalian varians anggaran, karena membantu manajer untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan antara anggaran dan hasil aktual. Proses ini dimulai dengan menganalisis penyimpangan antara anggaran yang telah ditetapkan dan kinerja yang tercatat. Varians ini bisa terjadi karena berbagai faktor, seperti perubahan harga bahan baku, perubahan volume produksi, atau efisiensi tenaga kerja yang tidak sesuai dengan harapan. Meneliti penyebabnya secara mendalam memberikan wawasan yang lebih jelas tentang mengapa anggaran tidak tercapai atau terjadi pemborosan dalam beberapa area.

Langkah berikutnya adalah mengklasifikasikan penyebabnya menjadi dua kategori utama: varians yang dapat dikendalikan dan varians yang tidak dapat dikendalikan. Varians yang dapat dikendalikan biasanya terkait dengan keputusan manajerial, seperti pengendalian biaya, efisiensi produksi, dan perencanaan tenaga kerja. Sementara itu, varians yang tidak dapat dikendalikan mungkin disebabkan oleh faktor eksternal, seperti fluktuasi harga pasar atau bencana alam yang mempengaruhi rantai pasokan. Memahami perbedaan ini memungkinkan manajer untuk fokus pada area yang membutuhkan perbaikan dan menghindari pemborosan sumber daya.

b. Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja merupakan proses penting dalam pengendalian varians anggaran yang dilakukan untuk menilai sejauh mana manajer atau departemen telah mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan dengan mengukur hasil aktual terhadap anggaran yang telah direncanakan dan menganalisis varians yang terjadi. Jika terjadi varians positif, artinya kinerja lebih baik dari yang diharapkan, sedangkan varians negatif menunjukkan bahwa hasil aktual lebih buruk daripada anggaran.

Evaluasi ini membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan anggaran serta menentukan apakah strategi yang diterapkan sudah efektif.

Evaluasi kinerja juga memberikan wawasan tentang sejauh mana manajer atau departemen mampu mengelola sumber daya secara efisien. Misalnya, jika varians terkait dengan pengeluaran bahan baku, evaluasi kinerja dapat menunjukkan apakah departemen tersebut mampu mengontrol biaya atau apakah ada pemborosan yang perlu diperbaiki. Dengan menganalisis hasil-hasil tersebut, manajemen dapat menentukan apakah kinerja manajer atau departemen telah memenuhi harapan atau perlu diperbaiki. Hal ini juga memberikan umpan balik yang penting untuk pengambilan keputusan lebih lanjut, seperti pemberian insentif atau penyesuaian strategi.

c. Tindakan Korektif

Tindakan korektif merupakan langkah penting dalam pengendalian varians anggaran, yang bertujuan untuk memperbaiki penyimpangan yang tidak diinginkan, terutama varians negatif. Ketika varians negatif teridentifikasi, perusahaan harus segera melakukan perbaikan agar tidak berdampak lebih jauh pada kinerja dan keuangan perusahaan. Tindakan korektif ini dapat beragam, tergantung pada penyebab varians tersebut. Sebagai contoh, jika varians terjadi karena biaya bahan baku yang lebih tinggi dari yang direncanakan, perusahaan dapat melakukan negosiasi ulang dengan pemasok untuk memperoleh harga yang lebih kompetitif atau mencari alternatif pemasok yang lebih murah.

Jika varians negatif disebabkan oleh peningkatan biaya tenaga kerja atau ketidakefisienan dalam operasional, perusahaan dapat melaksanakan pelatihan ulang tenaga kerja untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas. Pelatihan ini dapat mencakup pengenalan terhadap teknik kerja yang lebih efisien atau penggunaan teknologi terbaru yang dapat mengurangi biaya operasional. Dengan memperbaiki kompetensi tenaga kerja, perusahaan dapat mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan efisiensi, yang pada gilirannya dapat mengurangi varians negatif terkait biaya tenaga kerja.

d. Penyesuaian Anggaran

Penyesuaian anggaran adalah langkah penting dalam pengendalian varians anggaran, yang dilakukan untuk memastikan bahwa anggaran tetap relevan dengan kondisi dan tren aktual yang terjadi di perusahaan. Setelah melakukan evaluasi dan analisis varians, seringkali terdapat kebutuhan untuk memperbarui anggaran guna mencerminkan perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Misalnya, jika perusahaan menghadapi penurunan permintaan pasar atau meningkatnya biaya bahan baku yang tidak terduga, penyesuaian anggaran diperlukan untuk mengatasi ketidaksesuaian antara anggaran yang telah ditetapkan dengan kondisi yang ada.

Penyesuaian anggaran dapat mencakup berbagai hal, seperti penyesuaian proyeksi pendapatan, pengeluaran yang lebih realistis, atau penambahan alokasi dana untuk area yang mengalami peningkatan biaya. Proses ini membantu memastikan bahwa anggaran yang telah dibuat tetap dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif, meskipun ada perubahan signifikan dalam operasional perusahaan. Penyesuaian ini harus didasarkan pada data dan informasi terbaru, seperti hasil analisis varians, proyeksi tren pasar, atau kebijakan baru yang diberlakukan oleh pemerintah.

D. Analisis Sensitivitas dalam Perencanaan Anggaran

Analisis sensitivitas adalah teknik yang digunakan untuk memahami bagaimana perubahan variabel input tertentu memengaruhi hasil akhir dari suatu perencanaan anggaran. Menurut Drury (2013), analisis sensitivitas membantu manajer memahami tingkat risiko dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan anggaran. Garrison et al. (2021) menambahkan bahwa teknik ini sangat penting untuk mengevaluasi dampak perubahan harga, biaya, atau volume penjualan terhadap laba perusahaan. Beberapa teknik utama dalam analisis sensitivitas adalah:

1. Analisis Skenario (*Scenario Analysis*)

Analisis skenario adalah metode perencanaan yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan hasil dalam pengambilan

keputusan, terutama dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Teknik ini melibatkan pembuatan skenario yang berbeda, seperti optimis, pesimis, dan realistis, guna memahami bagaimana berbagai faktor dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan menerapkan analisis skenario, perusahaan dapat mengantisipasi risiko, mengidentifikasi peluang, serta menyusun strategi yang lebih adaptif dalam menghadapi dinamika pasar dan operasional.

Pada praktiknya, skenario optimis mengasumsikan kondisi terbaik dengan pertumbuhan pasar yang pesat, biaya produksi yang stabil, dan operasional yang efisien, sehingga memberikan potensi keuntungan yang lebih tinggi. Sebaliknya, skenario pesimis mempertimbangkan kemungkinan terburuk, seperti penurunan permintaan atau kenaikan biaya bahan baku, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi mitigasi yang tepat. Sementara itu, skenario realistis menawarkan proyeksi yang lebih moderat berdasarkan tren data yang ada, memungkinkan perusahaan membuat keputusan yang lebih seimbang. Dengan mempertimbangkan berbagai skenario ini, perusahaan dapat meningkatkan ketahanan bisnis dan merespons perubahan dengan lebih fleksibel.

2. Analisis *What-If*

Analisis *What-If* adalah teknik simulasi yang digunakan untuk mengevaluasi dampak perubahan variabel tertentu terhadap hasil keuangan atau operasional perusahaan. Dengan metode ini, manajer dapat menguji berbagai kemungkinan skenario untuk memahami bagaimana faktor seperti harga jual, biaya produksi, atau permintaan pasar memengaruhi laba, arus kas, dan indikator kinerja lainnya. Teknik ini membantu perusahaan dalam mengantisipasi risiko dan merancang strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Keunggulan utama dari analisis *What-If* adalah kemampuannya dalam memberikan wawasan mendalam tentang sensitivitas hasil terhadap perubahan variabel. Misalnya, perusahaan dapat menganalisis dampak kenaikan harga bahan baku terhadap margin keuntungan dan merancang langkah-langkah mitigasi, seperti penyesuaian harga atau efisiensi operasional. Selain itu, teknik ini juga memungkinkan perencanaan skenario untuk menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan, seperti penurunan permintaan atau kenaikan biaya. Dengan demikian, analisis *What-If* menjadi alat yang sangat berguna

dalam pengambilan keputusan berbasis data, membantu perusahaan untuk lebih siap menghadapi ketidakpastian pasar.

3. Analisis Break-Even

Analisis Break-Even (BEP) adalah metode yang digunakan untuk menentukan titik impas, yaitu kondisi di mana total pendapatan sama dengan total biaya, sehingga perusahaan tidak mengalami keuntungan maupun kerugian. Dengan memahami titik impas, perusahaan dapat menetapkan target penjualan yang harus dicapai untuk menutupi biaya tetap dan variabel. Analisis ini sangat penting dalam perencanaan keuangan, terutama dalam menentukan harga jual produk, strategi produksi, dan evaluasi kelayakan suatu usaha. Dengan menghitung BEP, manajer dapat mengantisipasi risiko keuangan serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan profitabilitas.

Analisis break-even juga berguna dalam mengevaluasi dampak perubahan biaya terhadap titik impas. Jika biaya tetap meningkat, misalnya karena sewa atau gaji pegawai tetap naik, maka perusahaan harus meningkatkan volume penjualan atau menaikkan harga jual agar tetap mencapai BEP. Sebaliknya, jika biaya variabel meningkat, seperti harga bahan baku yang lebih mahal, maka strategi efisiensi produksi perlu diterapkan agar margin keuntungan tetap optimal. Dengan menggunakan analisis ini, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih bijak terkait produksi, investasi, serta ekspansi bisnis, sehingga operasional tetap berjalan dengan efisien dan berkelanjutan.

4. Monte Carlo Simulation

Monte Carlo Simulation adalah metode analisis yang digunakan untuk memprediksi berbagai kemungkinan hasil suatu keputusan atau peristiwa dengan pendekatan berbasis probabilitas. Teknik ini menggunakan simulasi komputer untuk melakukan ribuan hingga jutaan percobaan acak, di mana setiap percobaan menghasilkan hasil yang berbeda berdasarkan distribusi probabilitas yang telah ditentukan. Tujuan utama dari *Monte Carlo Simulation* adalah untuk memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai risiko dan ketidakpastian dalam berbagai skenario bisnis, keuangan, atau teknis. Dengan mensimulasikan berbagai kemungkinan, metode ini membantu pengambil keputusan memahami rentang potensi hasil, termasuk skenario ekstrem yang mungkin sulit diprediksi dengan metode konvensional.

Pada penerapan *Monte Carlo Simulation*, langkah awal adalah menentukan variabel yang relevan dan memilih distribusi probabilitas yang sesuai, seperti distribusi normal untuk harga saham atau distribusi lognormal untuk pertumbuhan pendapatan. Setelah itu, simulasi dijalankan untuk menghasilkan berbagai kemungkinan skenario berdasarkan input yang telah ditentukan. Hasil dari simulasi ini sering disajikan dalam bentuk histogram atau grafik yang menggambarkan probabilitas dari berbagai hasil yang mungkin terjadi. Dalam bisnis, *Monte Carlo Simulation* sering digunakan untuk menilai risiko investasi, memprediksi performa keuangan, atau mengevaluasi keberhasilan proyek berdasarkan faktor-faktor yang tidak pasti. Dengan demikian, metode ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan siap menghadapi ketidakpastian secara lebih efektif.

E. Penggunaan Data untuk Optimalisasi Anggaran

Penggunaan data dalam optimalisasi anggaran memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara efisien dan meningkatkan efektivitas perencanaan keuangan. Data historis, tren pasar, dan proyeksi keuangan digunakan untuk menyusun anggaran yang realistis dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, analisis data membantu mengidentifikasi area pemborosan dan peluang penghematan. Dengan teknologi seperti perangkat lunak akuntansi berbasis data analitik, perusahaan dapat melakukan simulasi anggaran dan memantau realisasi anggaran secara real-time untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat. Optimalisasi anggaran adalah proses mengelola sumber daya keuangan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Optimalisasi anggaran bertujuan untuk memaksimalkan hasil dengan biaya seminimal mungkin. Garrison et al. (2021) menegaskan bahwa penggunaan data yang akurat dan relevan adalah kunci utama untuk mencapai optimalisasi anggaran. Beberapa teknik utama yang digunakan untuk mengoptimalkan anggaran adalah:

1. Zero-Based Budgeting (ZBB)

Zero-Based Budgeting (ZBB) adalah metode penganggaran yang mewajibkan setiap unit dalam organisasi untuk menyusun anggaran dari nol setiap periode, tanpa mengacu pada anggaran sebelumnya. Dalam pendekatan ini, setiap pengeluaran harus dibenarkan berdasarkan

kebutuhan dan manfaatnya bagi organisasi, bukan sekadar berdasarkan alokasi sebelumnya. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan dana hanya untuk program atau aktivitas yang memiliki dampak nyata dan sesuai dengan prioritas strategis. Dengan demikian, ZBB mendorong efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan, karena setiap anggaran disusun berdasarkan kebutuhan aktual, bukan kebiasaan masa lalu.

Keunggulan utama ZBB adalah transparansi dan fleksibilitas dalam penganggaran, memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Karena setiap pengeluaran harus dievaluasi dan dibenarkan, metode ini membantu mengidentifikasi pemborosan dan mengarahkan dana ke aktivitas yang memberikan nilai tambah tertinggi. Namun, penerapan ZBB dapat menjadi proses yang kompleks dan memakan waktu, karena membutuhkan analisis mendalam terhadap setiap aspek pengeluaran. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki sistem yang efektif dan keterampilan analitis yang baik untuk memastikan implementasi ZBB berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat maksimal.

2. Activity-Based Budgeting (ABB)

Activity-Based Budgeting (ABB) adalah metode penganggaran yang berfokus pada pengalokasian dana berdasarkan aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pendekatan ini mengharuskan perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai aktivitas operasional dan mengalokasikan anggaran berdasarkan kontribusi masing-masing aktivitas terhadap pencapaian tujuan bisnis. Berbeda dengan metode penganggaran tradisional yang sering mengandalkan data historis, ABB memberikan pendekatan yang lebih strategis dengan menilai biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian, ABB membantu perusahaan dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional.

Implementasi ABB dimulai dengan mengidentifikasi aktivitas utama dalam setiap unit bisnis dan mengelompokkan aktivitas berdasarkan kepentingannya dalam mencapai tujuan strategis. Setelah itu, perusahaan menghitung biaya yang diperlukan untuk setiap aktivitas, termasuk biaya tenaga kerja, bahan baku, dan sumber daya lainnya.

Dengan informasi ini, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih efektif dalam pengelolaan anggaran, seperti mengalokasikan lebih banyak dana ke aktivitas yang memberikan keuntungan maksimal dan mengurangi pembiayaan untuk aktivitas yang kurang produktif. Meskipun ABB dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran, penerapannya membutuhkan analisis mendalam dan sistem yang mendukung untuk memastikan keakuratan dalam pengalokasian biaya.

3. *Variance Analysis*

Variance Analysis adalah teknik dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan hasil aktual dalam suatu periode tertentu. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah suatu perusahaan telah mencapai target keuangan yang telah ditetapkan dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan. Varians dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu varians pendapatan dan varians biaya. Jika pendapatan aktual lebih rendah dari anggaran, perusahaan harus mengevaluasi kemungkinan penyebab seperti penurunan permintaan pasar atau strategi pemasaran yang kurang efektif. Sebaliknya, jika biaya aktual lebih tinggi dari anggaran, perusahaan perlu menganalisis faktor seperti kenaikan harga bahan baku atau ketidakefisienan operasional.

Dengan *Variance Analysis*, manajer dapat mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Misalnya, jika analisis menunjukkan adanya pemborosan dalam biaya produksi, perusahaan dapat mengoptimalkan rantai pasokan atau menegosiasikan ulang harga dengan pemasok. Di sisi lain, jika pendapatan aktual lebih tinggi dari anggaran, perusahaan dapat mempertimbangkan strategi ekspansi atau investasi pada sektor yang lebih menguntungkan. Salah satu manfaat utama dari *Variance Analysis* adalah kemampuannya untuk memberikan wawasan mendalam tentang kinerja keuangan organisasi dan membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data. Namun, teknik ini juga memiliki keterbatasan, seperti hanya memberikan gambaran dalam jangka pendek tanpa mempertimbangkan faktor eksternal yang mungkin berdampak pada keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

4. *Forecasting dan Trend Analysis*

Forecasting dan *Trend Analysis* adalah metode penting dalam perencanaan anggaran yang digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan keuangan berdasarkan data historis. Teknik ini membantu perusahaan dalam mengantisipasi perubahan pasar atau kondisi internal yang dapat memengaruhi pendapatan dan pengeluaran. Dengan menganalisis tren yang telah terjadi, seperti pola penjualan, biaya operasional, atau indikator ekonomi lainnya, perusahaan dapat membuat prediksi yang lebih akurat mengenai kondisi keuangan di masa mendatang. Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan data penjualan lima tahun terakhir untuk mengidentifikasi pola musiman atau fluktuasi pasar yang dapat membantu dalam perencanaan strategi bisnis ke depan.

Proses *forecasting* dan *trend analysis* dimulai dengan pengumpulan dan analisis data historis yang relevan, seperti laporan keuangan atau informasi ekonomi. Dari data ini, perusahaan dapat mengidentifikasi pola yang berulang dan membuat proyeksi berdasarkan tren yang diamati. Jika suatu bisnis melihat lonjakan penjualan pada periode tertentu setiap tahun, maka dapat diperkirakan bahwa tren serupa akan terjadi di masa depan. Meskipun metode ini memberikan wawasan yang berharga dalam pengambilan keputusan, tetap ada risiko ketidakpastian, terutama jika terjadi perubahan drastis dalam pasar atau kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, perusahaan perlu tetap fleksibel dan siap menyesuaikan strategi anggarannya untuk menghadapi tantangan yang tidak terduga.

5. *Cost-Benefit Analysis (CBA)*

Cost-Benefit Analysis (CBA) adalah metode evaluasi yang digunakan untuk membandingkan biaya dan manfaat suatu proyek guna menentukan kelayakan investasinya. Dalam analisis ini, semua biaya yang terkait dengan proyek, baik langsung maupun tidak langsung, dihitung dan dibandingkan dengan manfaat yang diharapkan. Metode ini membantu dalam pengambilan keputusan dengan memberikan gambaran yang jelas apakah proyek dapat memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan pengeluaran yang diperlukan. Misalnya, sebuah perusahaan yang ingin mengembangkan produk baru akan mempertimbangkan biaya penelitian, produksi, pemasaran, serta

distribusi, lalu membandingkannya dengan potensi keuntungan yang bisa diperoleh.

Langkah-langkah dalam CBA mencakup identifikasi biaya dan manfaat, konversi keduanya ke dalam nilai moneter, serta analisis perbandingan antara keduanya. Jika manfaat yang dihasilkan lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan, proyek dapat dianggap menguntungkan dan layak dilanjutkan. Sebaliknya, jika biaya lebih besar dari manfaat, proyek mungkin perlu disesuaikan atau dibatalkan. Namun, metode ini memiliki keterbatasan, terutama dalam mengukur manfaat yang bersifat non-finansial seperti dampak sosial dan lingkungan. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan, CBA sering dikombinasikan dengan pertimbangan kualitatif agar menghasilkan evaluasi yang lebih komprehensif.



BAB VI

ANALISIS BIAYA DAN KEPUTUSAN BERBASIS BIAYA

Analisis biaya merupakan komponen penting dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Dalam konteks bisnis, pemahaman terhadap berbagai jenis biaya membantu manajer menentukan harga jual, mengendalikan pengeluaran, dan meningkatkan efisiensi operasional. Analisis biaya tidak hanya mencakup penghitungan biaya produksi, tetapi juga biaya non-produksi seperti biaya pemasaran, distribusi, dan administrasi. Dengan memahami struktur biaya secara menyeluruh, perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih efektif untuk meningkatkan profitabilitas.

Keputusan berbasis biaya melibatkan penggunaan informasi biaya dalam berbagai proses pengambilan keputusan, seperti menentukan titik impas (*break-even point*), menilai kelayakan proyek investasi, dan mengevaluasi efisiensi operasional. Salah satu teknik yang sering digunakan adalah analisis biaya-volume-laba (CVP), yang membantu manajer memahami hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, volume penjualan, dan laba perusahaan. Selain itu, perusahaan juga menggunakan analisis diferensial untuk menilai alternatif keputusan, seperti membeli atau membuat sendiri bahan baku, serta menghentikan atau melanjutkan suatu lini produk.

A. Jenis-jenis Biaya dalam Organisasi

Biaya adalah pengorbanan sumber daya yang diukur dalam satuan moneter untuk memperoleh barang atau jasa. Dalam konteks organisasi, biaya mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan operasional. Memahami jenis-jenis biaya sangat

penting untuk pengambilan keputusan, pengendalian anggaran, dan perencanaan strategi perusahaan.

1. Berdasarkan Perilaku terhadap Volume Produksi

a. Biaya Tetap (*Fixed Costs*)

Biaya Tetap (*Fixed Costs*) adalah jenis biaya yang tidak terpengaruh oleh perubahan volume produksi dalam suatu perusahaan. Artinya, biaya tetap tetap sama meskipun tingkat produksi mengalami fluktuasi. Salah satu contoh biaya tetap adalah sewa gedung. Meskipun produksi meningkat atau menurun, perusahaan tetap harus membayar jumlah sewa yang sama setiap bulan kepada pemilik gedung. Begitu juga dengan gaji manajer, yang biasanya tidak berubah terlepas dari berapa banyak produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, biaya tetap ini bersifat konstan dalam jangka pendek, memberikan kestabilan dalam perencanaan anggaran perusahaan (Garrison *et al.*, 2021).

b. Biaya Variabel (*Variable Costs*)

Biaya Variabel (*Variable Costs*) adalah biaya yang berubah secara langsung seiring dengan fluktuasi volume produksi. Artinya, semakin banyak produk yang dihasilkan, semakin besar pula biaya variabel yang dikeluarkan. Contoh dari biaya variabel adalah bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Misalnya, sebuah pabrik sepatu membutuhkan lebih banyak kulit dan karet jika memproduksi lebih banyak sepatu. Begitu pula dengan upah tenaga kerja langsung, yang bergantung pada jumlah jam kerja yang diperlukan untuk menghasilkan produk. Semakin banyak produk yang dibuat, semakin besar pula upah yang dibayarkan kepada pekerja.

c. Biaya Semi-Variabel (*Mixed Costs*)

Biaya Semi-Variabel (*Mixed Costs*) adalah biaya yang terdiri dari dua komponen, yaitu komponen tetap dan komponen variabel. Artinya, meskipun terdapat bagian biaya yang tetap tidak berubah seiring dengan perubahan volume produksi, ada pula bagian biaya yang berubah seiring dengan perubahan volume. Contoh klasik dari biaya semi-variabel adalah tagihan listrik. Sebagian biaya listrik merupakan biaya tetap yang harus dibayar setiap bulan, terlepas dari jumlah produksi yang dilakukan.

Namun, ada juga komponen variabel dalam tagihan listrik yang bergantung pada jumlah penggunaan energi, yang akan meningkat seiring dengan peningkatan volume produksi (Drury, 2013).

2. Berdasarkan Fungsi Operasional

a. Biaya Produksi

Biaya Produksi mencakup semua biaya yang secara langsung terkait dengan pembuatan barang atau produk, yang biasanya dibagi menjadi tiga kategori utama: biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan utama yang digunakan dalam proses produksi. Bahan baku ini secara langsung diubah menjadi produk jadi, sehingga biayanya dapat dihitung secara tepat untuk setiap unit yang diproduksi. Contoh bahan baku langsung adalah logam untuk pembuatan mobil atau kapas untuk pembuatan kain.

Biaya tenaga kerja langsung merujuk pada biaya yang dibayar kepada pekerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi barang atau jasa. Pekerja ini berperan dalam mengubah bahan baku menjadi produk jadi, dan biaya dihitung berdasarkan waktu yang dihabiskan untuk bekerja pada produk tersebut. Misalnya, biaya upah untuk operator mesin yang merakit produk atau tukang kayu yang membuat furnitur. Tenaga kerja langsung merupakan elemen yang sangat penting dalam biaya produksi karena berhubungan langsung dengan output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Biaya overhead pabrik adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri langsung pada produk tertentu, tetapi tetap diperlukan untuk mendukung proses produksi secara keseluruhan. Biaya ini mencakup biaya seperti listrik untuk mesin, penyusutan peralatan, dan biaya pemeliharaan pabrik. Meskipun tidak dapat dialokasikan langsung pada produk tertentu, biaya overhead pabrik sangat penting untuk memastikan kelancaran proses produksi.

b. Biaya Non-Produksi

Biaya Non-Produksi adalah biaya yang tidak langsung terkait dengan proses pembuatan barang atau jasa, tetapi tetap penting

dalam menjalankan operasi perusahaan secara keseluruhan. Biaya ini dibagi menjadi beberapa kategori, seperti biaya pemasaran, distribusi, administrasi, dan umum. Biaya pemasaran mencakup semua pengeluaran yang berkaitan dengan upaya perusahaan untuk mempromosikan dan menjual produk atau layanan. Ini termasuk biaya iklan, promosi, riset pasar, dan gaji tim pemasaran. Tanpa biaya pemasaran, perusahaan akan kesulitan untuk menarik perhatian pelanggan dan memasarkan produknya secara efektif.

Biaya distribusi mencakup semua biaya yang terkait dengan pengiriman dan penyampaian produk kepada pelanggan. Biaya ini meliputi pengeluaran untuk transportasi, gudang, dan pengelolaan persediaan. Penting untuk memastikan distribusi yang efisien agar produk dapat sampai ke tangan konsumen dengan biaya yang terkendali. Tanpa biaya distribusi yang memadai, produk mungkin akan terlambat sampai ke konsumen, yang dapat berdampak negatif pada kepuasan pelanggan dan reputasi perusahaan.

Biaya administrasi dan umum meliputi biaya yang terkait dengan pengelolaan operasional perusahaan sehari-hari. Ini termasuk biaya administrasi kantor, gaji manajemen, layanan profesional (seperti akuntansi dan hukum), serta biaya untuk peralatan kantor dan fasilitas umum lainnya. Biaya ini diperlukan untuk memastikan kelancaran fungsi internal perusahaan, meskipun tidak berhubungan langsung dengan produksi barang atau jasa.

3. Berdasarkan Hubungan dengan Objek Biaya (*Cost Object*)

a. Biaya Langsung (*Direct Costs*)

Biaya Langsung adalah biaya yang dapat dengan mudah dan langsung diidentifikasi dengan objek biaya tertentu, seperti produk, proyek, atau layanan. Salah satu contoh utama biaya langsung adalah bahan baku, yaitu bahan yang digunakan langsung dalam proses produksi untuk menghasilkan barang jadi. Bahan baku ini bisa berupa kayu untuk pembuatan furnitur atau baja untuk produksi mobil. Karena bahan baku ini digunakan dalam pembuatan produk tertentu, biaya yang dikeluarkan untuk membelinya dapat dihitung langsung berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan.

Tenaga kerja langsung juga termasuk dalam kategori biaya langsung. Tenaga kerja langsung merujuk pada pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi, seperti operator mesin atau pekerja perakitan. Gaji atau upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja langsung dapat dihitung langsung sesuai dengan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memproduksi barang. Karena keterlibatannya langsung dengan produk yang dihasilkan, biaya ini dapat dengan mudah diatribusikan ke produk atau proyek tertentu.

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Costs*)

Biaya Tidak Langsung adalah biaya yang tidak dapat diidentifikasi langsung dengan objek biaya tertentu, seperti produk atau proyek tertentu. Salah satu contoh utama biaya tidak langsung adalah biaya listrik pabrik. Listrik yang digunakan di pabrik untuk penerangan, pengoperasian mesin, atau pendinginan tidak dapat dikaitkan langsung dengan satu produk spesifik, karena digunakan untuk mendukung seluruh kegiatan produksi di pabrik tersebut. Oleh karena itu, biaya listrik pabrik ini termasuk dalam kategori biaya tidak langsung (Groot & Selto, 2013).

Biaya tidak langsung juga mencakup biaya overhead pabrik yang lebih umum, seperti biaya pemeliharaan mesin atau penyusutan peralatan. Biaya-biaya ini tidak dapat dipisahkan atau diatribusikan pada satu unit produk tertentu, tetapi tetap diperlukan untuk kelancaran proses produksi secara keseluruhan. Karena sifatnya yang tersebar di berbagai produk, biaya tidak langsung dihitung secara rata-rata atau berdasarkan alokasi tertentu, misalnya berdasarkan jam kerja atau jumlah produk yang dihasilkan.

4. Berdasarkan Relevansi untuk Pengambilan Keputusan

a. Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya yang langsung dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan tertentu. Dalam konteks pengambilan keputusan manajerial, biaya relevan mencakup biaya-biaya yang akan berubah sebagai akibat dari keputusan yang diambil. Misalnya, ketika perusahaan mempertimbangkan untuk menerima pesanan khusus dengan harga yang lebih rendah,

biaya langsung yang terkait dengan produksi tambahan pesanan tersebut, seperti bahan baku dan tenaga kerja langsung, adalah biaya relevan yang harus diperhitungkan.

Biaya yang sudah dikeluarkan sebelumnya dan tidak akan terpengaruh oleh keputusan yang diambil, seperti biaya penyusutan peralatan atau biaya tetap, tidak dianggap sebagai biaya relevan. Sebagai contoh, biaya penyusutan mesin yang digunakan untuk produksi tidak akan berubah, meskipun keputusan untuk menerima atau menolak pesanan baru diambil. Oleh karena itu, dalam pengambilan keputusan, hanya biaya-biaya yang dapat diubah atau dimodifikasi sesuai dengan keputusan yang diambil yang dianggap relevan.

b. Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak memengaruhi keputusan yang sedang diambil. Biaya ini sudah dikeluarkan atau akan tetap ada terlepas dari keputusan yang dibuat, sehingga tidak seharusnya menjadi faktor pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Salah satu contoh utama dari biaya tidak relevan adalah biaya hangus (*sunk cost*), yaitu biaya yang sudah dikeluarkan dan tidak dapat dipulihkan. Misalnya, jika perusahaan telah mengeluarkan dana untuk pengembangan produk yang akhirnya tidak dapat dilanjutkan, biaya tersebut tidak mempengaruhi keputusan apakah produk tersebut harus dilanjutkan atau dihentikan.

Sebagai contoh, perusahaan yang memutuskan untuk menutup lini produksi tertentu seharusnya tidak mempertimbangkan biaya yang telah dikeluarkan untuk peralatan atau pelatihan yang terkait dengan lini tersebut, karena biaya-biaya tersebut sudah menjadi biaya hangus. Keputusan harus fokus pada apakah menghentikan lini produksi tersebut akan memberikan keuntungan jangka panjang yang lebih baik dibandingkan dengan biaya operasional yang akan terus dikeluarkan.

5. Berdasarkan Jangka Waktu

a. Biaya Jangka Pendek

Biaya jangka pendek adalah biaya yang berfluktuasi seiring dengan perubahan volume produksi dalam periode waktu yang relatif singkat. Biaya ini sangat dipengaruhi oleh aktivitas

operasional yang terjadi dalam jangka waktu pendek, seperti biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya utilitas yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Misalnya, jika suatu perusahaan meningkatkan produksi, maka biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung akan meningkat seiring dengan jumlah barang yang diproduksi.

Salah satu karakteristik dari biaya jangka pendek adalah bahwa perusahaan dapat mengontrol atau menyesuaikannya sesuai dengan volume produksi yang berlangsung. Biaya ini tidak melibatkan komponen tetap yang tidak dapat diubah dalam jangka waktu pendek, sehingga lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan operasional yang ada. Sebagai contoh, ketika permintaan pasar meningkat, perusahaan akan menambah tenaga kerja atau mengoptimalkan penggunaan bahan baku untuk memenuhi permintaan tersebut, yang pada akhirnya meningkatkan biaya jangka pendek.

b. Biaya Jangka Panjang

Biaya jangka panjang merujuk pada biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama dan biasanya berkaitan dengan keputusan strategis yang mempengaruhi arah perusahaan dalam waktu yang lebih panjang. Berbeda dengan biaya jangka pendek yang lebih fluktuatif, biaya jangka panjang cenderung lebih tetap dan berkaitan dengan investasi atau proyek besar yang memiliki dampak jangka panjang. Contohnya, biaya pembelian mesin baru, pembangunan fasilitas, atau investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) adalah bagian dari biaya jangka panjang (Datar & Rajan, 2021).

Keputusan yang melibatkan biaya jangka panjang umumnya membutuhkan analisis yang lebih mendalam karena pengaruhnya terhadap profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Biaya-biaya ini sering kali tidak dapat dipulihkan dalam waktu singkat dan memerlukan perencanaan yang matang untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan akan memberikan manfaat dalam periode waktu yang panjang. Sebagai contoh, perusahaan yang berencana untuk membangun pabrik baru atau memperluas fasilitas produksinya harus mempertimbangkan biaya jangka panjang, seperti biaya konstruksi, perizinan, dan pemeliharaan.

B. Analisis Biaya-volume-laba (CVP Analysis)

Analisis Biaya-Volume-Laba (*Cost-Volume-Profit/CVP Analysis*) adalah metode analisis yang menunjukkan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba perusahaan. CVP digunakan untuk memahami bagaimana perubahan dalam biaya variabel, biaya tetap, harga jual, dan volume penjualan memengaruhi laba perusahaan (Garrison *et al.*, 2021).

1. Formula Dasar dalam CVP Analysis

Analisis CVP didasarkan pada persamaan dasar:

Laba (Profit)

$$\begin{aligned} &= (\text{Harga Jual per Unit} \times \text{Jumlah Unit}) \\ &\quad - (\text{Biaya Variabel per Unit} \times \text{Jumlah Unit}) \\ &\quad - \text{Biaya Tetap} \end{aligned}$$

Atau

Laba (Profit)

$$\begin{aligned} &= \text{Total Penjualan} - \text{Total Biaya Variabel} \\ &\quad - \text{Biaya Tetap} \end{aligned}$$

2. Aplikasi CVP Analysis dalam Pengambilan Keputusan

a. Penetapan Harga

Penetapan harga dalam konteks analisis biaya-volume-laba (CVP) sangat penting untuk menentukan harga jual minimum yang akan menghasilkan laba. Dalam CVP, perusahaan menghitung titik impas (*break-even point*), yaitu titik di mana total pendapatan sama dengan total biaya. Penentuan harga jual minimum melibatkan penghitungan biaya tetap dan biaya variabel per unit, serta memperhitungkan margin kontribusi yang diperlukan untuk mencapai laba yang diinginkan. Margin kontribusi adalah selisih antara harga jual dan biaya variabel per unit, yang digunakan untuk menutupi biaya tetap.

b. Perencanaan Volume Penjualan

Perencanaan volume penjualan merupakan aspek penting dalam analisis biaya-volume-laba (CVP), karena membantu perusahaan menentukan jumlah unit yang perlu dijual untuk mencapai target laba. Dalam konteks ini, CVP digunakan untuk menghitung titik

impas (*break-even point*) dan volume penjualan yang diperlukan untuk menghasilkan laba yang diinginkan. Perhitungan ini melibatkan biaya tetap, biaya variabel per unit, serta margin kontribusi yang akan digunakan untuk menutupi biaya tetap dan menghasilkan laba.

c. Evaluasi Dampak Promosi

Evaluasi dampak promosi menggunakan analisis biaya-volume-laba (CVP) sangat penting untuk perusahaan yang berencana untuk menurunkan harga atau meningkatkan biaya promosi. Dalam hal ini, analisis CVP dapat membantu perusahaan untuk memahami bagaimana perubahan harga jual atau biaya promosi dapat memengaruhi margin kontribusi dan titik impas (*break-even point*). Jika perusahaan mengurangi harga jual produk sebagai bagian dari promosi, margin kontribusi per unit akan berkurang, yang dapat menyebabkan kebutuhan volume penjualan yang lebih tinggi untuk mencapai laba yang sama.

d. Pengambilan Keputusan Produksi

Pengambilan keputusan produksi dengan menggunakan analisis biaya-volume-laba (CVP) sangat membantu dalam membandingkan berbagai alternatif produksi atau penggunaan bahan baku. Dalam hal ini, perusahaan dapat menganalisis pengaruh dari setiap alternatif terhadap biaya tetap, biaya variabel, dan akhirnya keuntungan. Dengan menggunakan analisis CVP, perusahaan dapat menentukan biaya dan volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai target laba dengan berbagai kombinasi proses produksi atau penggunaan bahan baku yang berbeda. Hal ini sangat berguna ketika ada opsi untuk memilih antara beberapa metode produksi atau untuk mengganti bahan baku dengan bahan yang lebih murah namun efektif (Drury, 2013).

C. Analisis Margin Kontribusi

Margin kontribusi adalah selisih antara pendapatan penjualan dan biaya variabel. Margin ini menunjukkan jumlah yang tersedia untuk menutupi biaya tetap dan memberikan laba (Garrison et al., 2021). Margin kontribusi merupakan elemen penting dalam analisis biaya-volume-laba (*CVP Analysis*) dan pengambilan keputusan manajerial.

1. Formula Margin Kontribusi

Margin kontribusi dapat dihitung secara total, per unit, atau dalam bentuk rasio.

- a. Margin Kontribusi Total

$$\begin{aligned}\text{Margin Kontribusi Total} \\ &= \text{Pendapatan Penjualan} \\ &\quad - \text{Biaya Variabel Total}\end{aligned}$$

- b. Margin Kontribusi per Unit

$$\begin{aligned}\text{Margin Kontribusi per Unit} \\ &= \text{Harga Jual per Unit} \\ &\quad - \text{Biaya Variabel per Unit}\end{aligned}$$

- c. Rasio Margin Kontribusi (*Contribution Margin Ratio*)

$$\text{Rasio Margin Kontribusi} = \frac{\text{Margin Kontribusi per Unit}}{\text{Harga Jual per Unit}}$$

2. Analisis Titik Impas (*Break-even Analysis*) Menggunakan Margin Kontribusi

Titik impas adalah titik di mana pendapatan total sama dengan biaya total, sehingga laba adalah nol (Horngren et al., 2020).

- a. Rumus Titik Impas (unit)

$$\text{Titik Impas (unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi per Unit}}$$

- b. Rumus Titik Impas (nilai)

$$\text{Titik Impas (nilai)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Rasio Margin Kontribusi}}$$

3. Analisis Margin Kontribusi untuk Produk Multipel

Analisis Margin Kontribusi untuk Produk Multipel sangat penting bagi perusahaan dengan portofolio produk yang beragam karena membantu mengevaluasi profitabilitas masing-masing produk dan menentukan strategi penjualan yang optimal. Margin kontribusi menunjukkan seberapa besar pendapatan dari suatu produk dapat menutupi biaya tetap setelah mengurangi biaya variabel. Dengan menganalisis margin kontribusi per produk, perusahaan dapat mengidentifikasi produk yang memberikan keuntungan tertinggi dalam kondisi sumber daya yang terbatas. Misalnya, jika suatu perusahaan memiliki keterbatasan kapasitas produksi, produk dengan margin

kontribusi per unit tertinggi akan lebih diprioritaskan untuk dimaksimalkan dalam produksi dan pemasaran.

Analisis margin kontribusi juga membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait strategi harga, eliminasi produk, serta alokasi sumber daya. Produk dengan margin kontribusi rendah dapat dievaluasi ulang, apakah masih layak dipertahankan atau perlu ditingkatkan profitabilitasnya melalui efisiensi biaya atau penyesuaian harga. Salah satu metode yang digunakan adalah rasio margin kontribusi, yaitu membandingkan margin kontribusi per unit sumber daya terbatas untuk mengetahui produk mana yang memberikan hasil terbaik. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengoptimalkan laba secara keseluruhan dengan mengalokasikan sumber daya pada produk yang paling menguntungkan dalam jangka panjang.

D. Penggunaan Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan

Biaya relevan adalah biaya yang secara langsung memengaruhi keputusan manajerial karena terkait dengan alternatif tertentu di masa depan. Dalam pengambilan keputusan, hanya biaya yang berbeda di antara pilihan yang dipertimbangkan, seperti biaya tambahan atau biaya peluang, yang dianggap relevan (Garrison et al., 2021). Konsep biaya relevan sering digunakan dalam keputusan seperti menerima pesanan khusus, menghentikan lini produk, atau melakukan outsourcing. Mengabaikan biaya yang tidak relevan, seperti biaya tenggelam (sunk cost), membantu manajer membuat keputusan yang lebih rasional dan efisien. Biaya relevan digunakan dalam berbagai keputusan manajerial. Contoh keputusan yang memerlukan analisis biaya relevan antara lain:

1. Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus (*Special Order*)

Pesanan khusus adalah permintaan yang diterima dengan harga lebih rendah dari harga reguler. Keputusan ini didasarkan pada apakah pesanan dapat menghasilkan kontribusi positif setelah mempertimbangkan biaya variabel.

Contoh Kasus

- Kapasitas Produksi: 10.000 unit (tersisa 2.000 unit)
- Harga Jual Reguler: Rp 100.000/unit
- Harga Pesanan Khusus: Rp 70.000/unit
- Biaya Variabel: Rp 50.000/unit

- Biaya Tetap: Rp 20.000/unit (tidak berubah)

Perhitungan

Margin Kontribusi per Unit = $70.000 - 50.000 = 20.000$ rupiah

Total Margin Kontribusi

$20.000 \times 2.000 = 40.000.000$ rupiah

Karena biaya tetap tidak berubah, perusahaan memperoleh tambahan margin kontribusi Rp 40 juta. Maka, pesanan diterima.

2. Keputusan Melanjutkan atau Menghentikan Produk (*Keep or Drop Decision*)

Jika suatu produk merugi, manajer perlu mengevaluasi apakah menghentikan produksi akan mengurangi biaya tetap yang dapat dihindari.

Contoh Kasus

- Produk A merugi Rp 10 juta.
- Biaya tetap yang dapat dihindari: Rp 12 juta.
- Jika produk dihentikan, perusahaan menghemat Rp 12 juta.

Keputusan: Hentikan produk karena biaya tetap yang dapat dihindari lebih besar daripada kerugian.

3. Keputusan Membuat atau Membeli (*Make or Buy Decision*)

Keputusan ini melibatkan perbandingan biaya produksi sendiri dengan biaya pembelian dari pihak luar (*outsourcing*).

Contoh Kasus

- Biaya produksi sendiri/unit: Rp 50.000 (terdiri dari Rp 30.000 biaya variabel dan Rp 20.000 biaya tetap).
- Harga beli dari pemasok/unit: Rp 45.000.
- Biaya tetap sebesar Rp 20.000/unit tetap harus dibayar meskipun membeli.

Perbandingan

- Biaya Produksi Sendiri: Rp 50.000/unit
- Biaya Membeli (termasuk biaya tetap): $\text{Rp } 45.000 + \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 65.000/\text{unit}$

Keputusan: Produksi sendiri lebih murah karena biaya relevannya lebih rendah.

4. Keputusan Menggunakan Sumber Daya Terbatas (*Utilization of Limited Resources*)

Jika sumber daya seperti bahan baku, tenaga kerja, atau mesin terbatas, keputusan harus berdasarkan margin kontribusi per unit sumber daya terbatas.

Contoh Kasus

- Produk A: Margin kontribusi/unit = Rp 30.000; Jam mesin/unit = 2 jam (MC per jam = Rp 15.000)
- Produk B: Margin kontribusi/unit = Rp 20.000; Jam mesin/unit = 1 jam (MC per jam = Rp 20.000)

Keputusan: Prioritaskan produksi Produk B karena menghasilkan margin kontribusi lebih tinggi per jam mesin.

E. Pengendalian Biaya dan Efisiensi Operasional

Pengendalian biaya adalah proses perencanaan dan pemantauan pengeluaran untuk memastikan efisiensi operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam akuntansi manajerial, pengendalian biaya mencakup penganggaran, analisis varians, dan pengukuran kinerja yang bertujuan mengidentifikasi area pemborosan serta peluang efisiensi. Efisiensi operasional dicapai dengan meminimalkan biaya tanpa mengorbankan kualitas atau produktivitas (Drury, 2013).

1. Penetapan Anggaran Berbasis Kegiatan (*Activity-Based Budgeting/ABB*)

Penetapan Anggaran Berbasis Kegiatan (*Activity-Based Budgeting/ABB*) merupakan pendekatan anggaran yang menitikberatkan pada aktivitas spesifik yang menghasilkan biaya, bukan sekadar membagi anggaran berdasarkan departemen atau fungsi. Dengan metode

ini, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih akurat sesuai dengan kebutuhan operasional yang sebenarnya, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran. ABB memungkinkan identifikasi biaya yang terkait langsung dengan produksi barang atau penyediaan jasa, sehingga membantu perusahaan dalam mengurangi pengeluaran yang tidak perlu dan fokus pada aktivitas bernilai tambah (Kaplan & Cooper, 1998).

ABB juga membantu perusahaan dalam mengeliminasi aktivitas yang bersifat pemborosan dan tidak memberikan kontribusi terhadap nilai akhir produk atau layanan. Dengan mengevaluasi setiap aktivitas berdasarkan biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang dihasilkan, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja, peralatan, dan sumber daya lainnya. Misalnya, jika suatu proses administrasi memakan waktu dan biaya yang tinggi tanpa memberikan dampak signifikan terhadap kualitas layanan, perusahaan dapat mempertimbangkan otomatisasi atau penyederhanaan proses. Dengan demikian, ABB tidak hanya berfungsi sebagai alat penganggaran, tetapi juga sebagai strategi manajemen biaya yang mendukung peningkatan profitabilitas dan daya saing perusahaan.

2. Standarisasi Proses Produksi

Standarisasi proses produksi merupakan strategi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Dengan menerapkan prosedur operasional yang konsisten dan terdokumentasi dengan baik, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap tahap produksi berjalan secara sistematis dan terukur. Hal ini tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya, tetapi juga meminimalkan risiko kesalahan yang dapat menyebabkan penurunan kualitas produk atau keterlambatan dalam produksi. Selain itu, standarisasi memungkinkan perusahaan untuk menjaga stabilitas dalam proses manufaktur, sehingga mempermudah pengendalian mutu dan perencanaan kapasitas produksi.

Standarisasi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memastikan produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang konsisten. Produk yang memenuhi standar kualitas secara berulang akan meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar. Selain itu, standarisasi memberikan manfaat dalam pelatihan karyawan, di mana pekerja baru dapat lebih cepat memahami

prosedur kerja yang telah ditetapkan, mengurangi waktu pelatihan, dan meningkatkan produktivitas. Dengan standar yang jelas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur, mengurangi variabilitas dalam hasil produksi, serta meningkatkan keandalan proses produksi secara keseluruhan.

3. Pengendalian Biaya Melalui Analisis Varians

Analisis varians membandingkan biaya aktual dengan biaya standar untuk menemukan penyebab ketidakefisienan. Varians yang umum dianalisis:

a. Varians Biaya Bahan Baku (*Material Cost Variance*)

Varians biaya bahan baku (*Material Cost Variance*) mengacu pada perbedaan antara biaya yang dianggarkan untuk bahan baku dan biaya yang sebenarnya dikeluarkan dalam proses produksi. Varians ini penting karena dapat memberikan gambaran tentang efektivitas pengelolaan sumber daya bahan baku dalam produksi. Jika biaya bahan baku aktual lebih tinggi dari anggaran, ini menunjukkan adanya ketidakefisienan dalam penggunaan bahan baku, baik dari segi pembelian yang lebih mahal atau pemborosan dalam penggunaannya.

b. Varians Biaya Tenaga Kerja (*Labor Cost Variance*)

Varians biaya tenaga kerja (*Labor Cost Variance*) mengukur selisih antara biaya tenaga kerja yang dianggarkan dan biaya tenaga kerja yang sebenarnya dikeluarkan dalam proses produksi. Varians ini sangat penting untuk mengevaluasi efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul, seperti pemborosan waktu atau penggunaan tenaga kerja yang lebih mahal dari yang direncanakan. Sebagai contoh, jika perusahaan menganggarkan biaya tenaga kerja berdasarkan jam kerja yang diperkirakan untuk menyelesaikan tugas tertentu, maka varians ini menunjukkan apakah perusahaan mengeluarkan biaya lebih atau kurang dari anggaran.

c. Varians Overhead

Varians overhead (*Overhead Variance*) mengukur selisih antara biaya overhead yang dianggarkan dan biaya overhead yang sebenarnya dikeluarkan dalam proses produksi. Biaya overhead mencakup semua biaya tidak langsung yang terkait dengan

produksi, seperti biaya sewa pabrik, utilitas, dan biaya administrasi yang tidak dapat langsung dialokasikan ke produk tertentu. Varians ini sangat penting karena memberikan wawasan tentang seberapa efisien perusahaan dalam mengelola biaya-biaya tersebut, yang berpengaruh langsung pada profitabilitas perusahaan.

4. Penerapan *Just-In-Time* (JIT)

Just-In-Time (JIT) adalah strategi produksi yang berfokus pada efisiensi dengan hanya memproduksi barang ketika ada permintaan, sehingga mengurangi biaya penyimpanan dan meminimalkan pemborosan. Dengan menerapkan sistem ini, perusahaan dapat menghindari penumpukan inventaris yang tidak perlu, mengurangi risiko barang kedaluwarsa atau rusak, serta meningkatkan fleksibilitas dalam menyesuaikan produksi dengan perubahan permintaan pasar. JIT pertama kali dikembangkan oleh Toyota sebagai bagian dari filosofi lean manufacturing dan telah diadopsi oleh banyak perusahaan di berbagai industri untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Keberhasilan penerapan JIT sangat bergantung pada sistem rantai pasokan yang andal dan terkoordinasi dengan baik. Perusahaan harus menjalin hubungan erat dengan pemasok agar bahan baku dapat dikirimkan tepat waktu tanpa keterlambatan yang dapat menghambat produksi. Selain itu, ketangguhan operasional sangat penting, karena gangguan pasokan atau lonjakan permintaan yang tiba-tiba dapat mengakibatkan ketidakseimbangan dalam produksi. Meskipun JIT menawarkan keuntungan dalam hal pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi, perusahaan harus siap menghadapi tantangan, seperti risiko keterlambatan pengiriman atau gangguan dalam rantai pasokan global. Dengan manajemen yang baik, JIT dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan daya saing dan responsivitas perusahaan terhadap perubahan pasar.

5. *Lean Manufacturing*

Lean manufacturing bertujuan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi. Prinsip utama Lean adalah:

a. *Value*

Lean Manufacturing adalah pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi dengan mengurangi

pemborosan dan fokus pada aktivitas yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Konsep value atau nilai sangat penting dalam filosofi lean, karena segala aktivitas yang tidak memberikan nilai langsung kepada pelanggan dianggap sebagai pemborosan. Oleh karena itu, dalam lean manufacturing, perusahaan harus terlebih dahulu memahami apa yang benar-benar bernilai bagi pelanggan untuk memastikan bahwa setiap elemen dalam proses produksi berfokus pada penciptaan nilai tersebut.

b. *Value Stream*

Value stream dalam *lean manufacturing* merujuk pada semua langkah yang diperlukan untuk memproduksi dan mengirimkan produk atau layanan kepada pelanggan, dari bahan mentah hingga produk jadi. Tujuan utama dari identifikasi value stream adalah untuk memetakan semua aktivitas dalam proses produksi dan mengklasifikasikannya sebagai aktivitas yang memberikan nilai atau tidak. Proses ini membantu perusahaan memahami mana saja tahapan yang menambah nilai bagi pelanggan dan mana yang justru hanya membuang waktu dan sumber daya tanpa memberikan kontribusi langsung terhadap produk akhir.

c. *Flow*

Flow dalam *lean manufacturing* mengacu pada kelancaran alur produksi yang meminimalkan gangguan atau hambatan dalam proses pembuatan produk. Konsep ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tahapan produksi berjalan secara terus-menerus tanpa adanya penundaan atau pemborosan waktu, material, atau sumber daya lainnya. Dengan memastikan alur produksi yang lancar, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi waktu siklus, dan memaksimalkan kapasitas produksi. Hal ini juga membantu dalam memenuhi permintaan pelanggan dengan lebih cepat dan lebih tepat waktu.

d. *Pull*

Pull dalam *lean manufacturing* adalah pendekatan produksi yang didasarkan pada permintaan nyata dari pelanggan, bukan berdasarkan perkiraan atau prediksi. Konsep ini berfokus pada memproduksi hanya ketika ada kebutuhan, menghindari produksi berlebih yang dapat menyebabkan penumpukan inventaris yang tidak terjual dan pemborosan sumber daya. Dalam sistem *pull*,

produk hanya akan diproduksi jika ada permintaan atau pesanan yang spesifik, sehingga mengurangi risiko kelebihan stok dan pemborosan yang terkait dengan penyimpanan barang yang tidak dibutuhkan.

e. *Perfection*

Perfection dalam lean manufacturing merujuk pada prinsip perbaikan berkelanjutan yang bertujuan untuk menghilangkan pemborosan, meningkatkan efisiensi, dan memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Konsep ini menekankan bahwa tidak ada sistem atau proses yang benar-benar sempurna, dan selalu ada ruang untuk perbaikan. Dalam kerangka ini, perusahaan didorong untuk terus mencari cara-cara baru yang lebih efisien untuk melakukan pekerjaan, sambil memastikan kualitas tetap terjaga. Perbaikan ini tidak hanya melibatkan perubahan besar, tetapi juga pengoptimalan kecil yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang.



BAB VII

PENILAIAN KINERJA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Penilaian kinerja merupakan proses penting dalam akuntansi manajerial yang bertujuan mengukur efektivitas dan efisiensi operasional suatu organisasi. Penilaian ini tidak hanya berfokus pada hasil keuangan tetapi juga pada indikator non-keuangan yang mencerminkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks pengambilan keputusan, hasil penilaian kinerja menjadi dasar penting untuk mengevaluasi strategi yang telah diterapkan dan menentukan langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, metode seperti *Balanced Scorecard* (BSC) sering digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja perusahaan melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Analisis varians juga menjadi alat penting dalam menilai kinerja dengan membandingkan hasil aktual terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Evaluasi yang tepat membantu manajemen memahami penyebab ketidaksesuaian hasil dan mengambil tindakan korektif yang efektif.

A. Tujuan Penilaian Kinerja dalam Akuntansi Manajerial

Penilaian kinerja dalam akuntansi manajerial adalah proses sistematis untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan produktivitas unit bisnis atau individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Garrison et al. (2021), tujuan utama penilaian kinerja dalam akuntansi manajerial adalah:

1. Mengukur Efisiensi dan Efektivitas

Mengukur efisiensi dan efektivitas merupakan aspek penting dalam manajemen untuk memastikan bahwa organisasi dapat

memanfaatkan sumber daya secara optimal. Efisiensi merujuk pada sejauh mana sumber daya yang digunakan dapat menghasilkan output yang maksimal dengan biaya minimal. Dalam konteks ini, sebuah organisasi yang efisien mampu mengurangi pemborosan, mengoptimalkan penggunaan waktu, tenaga, dan material, serta mengalokasikan sumber daya dengan cara yang paling produktif. Efisiensi menjadi indikator penting dalam mengukur performa operasional dan pengelolaan biaya di berbagai sektor.

Efektivitas, di sisi lain, berfokus pada pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi dapat dianggap efektif jika mampu mencapai hasil yang diinginkan atau menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan, meskipun penggunaan sumber daya tidak selalu minimal. Dalam hal ini, efektivitas lebih mengarah pada hasil akhir yang dicapai oleh organisasi dalam rangka memenuhi visi dan misi. Sebagai contoh, sebuah organisasi yang berhasil meningkatkan pangsa pasar atau mencapai target pendapatan meskipun menggunakan banyak sumber daya, tetap dapat dianggap efektif.

2. Mendorong Akuntabilitas

Mendorong akuntabilitas dalam organisasi merupakan langkah krusial untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara tepat dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memberikan tanggung jawab kepada manajer atas penggunaan sumber daya, organisasi menciptakan sistem yang transparan di mana setiap keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas ini tidak hanya memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien, tetapi juga meningkatkan kesadaran manajer terhadap dampak setiap pengeluaran yang dilakukan. Melalui pendekatan ini, setiap individu dalam posisi pengelola anggaran akan lebih berhati-hati dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Salah satu manfaat penting dari mendorong akuntabilitas adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi penyimpangan anggaran. Ketika manajer merasa bertanggung jawab atas anggaran yang dikelola, akan lebih teliti dalam memantau dan membandingkan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang terjadi. Penyimpangan yang terdeteksi baik berupa overbudget atau underbudget dapat segera ditindaklanjuti dengan analisis lebih lanjut. Ini memungkinkan organisasi untuk merespons masalah dengan cepat dan menghindari

pemborosan atau kekurangan sumber daya yang berpotensi menghambat tujuan organisasi.

3. Mendukung Pengambilan Keputusan

Mendukung pengambilan keputusan yang baik dan tepat adalah salah satu fungsi utama dari manajemen anggaran dan akuntabilitas dalam organisasi. Dengan memberikan informasi berbasis data, manajer dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan relevan. Data yang tepat dan akurat akan memperkaya proses pengambilan keputusan dengan memberikan gambaran yang jelas tentang situasi keuangan, kinerja operasional, dan tren pasar. Sebagai contoh, data historis tentang pengeluaran dan pendapatan dapat menunjukkan area-area yang perlu diperbaiki atau yang dapat dieksploitasi lebih lanjut untuk meningkatkan keuntungan. Tanpa informasi yang jelas, pengambilan keputusan sering kali didasarkan pada intuisi atau asumsi, yang dapat mengarah pada hasil yang kurang optimal.

Informasi yang berbasis data sangat penting dalam menentukan alokasi sumber daya secara tepat. Dalam lingkungan yang penuh persaingan dan dengan keterbatasan sumber daya, organisasi harus memilih dengan hati-hati bagaimana dan ke mana alokasi dana akan dilakukan. Misalnya, dengan menggunakan data kinerja produk atau divisi, manajer dapat memprioritaskan pengeluaran untuk area yang menunjukkan potensi pertumbuhan atau keuntungan yang lebih tinggi, sambil mengurangi biaya di area yang kurang menguntungkan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dalam menggunakan sumber daya yang terbatas, tanpa mengorbankan kualitas atau tujuan jangka panjang.

4. Memotivasi Karyawan dan Manajer

Memotivasi karyawan dan manajer adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Salah satu cara untuk mencapainya adalah melalui sistem penghargaan berbasis kinerja. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan dan manajer yang menunjukkan kinerja yang luar biasa, organisasi dapat menciptakan budaya yang berfokus pada pencapaian hasil. Penghargaan tersebut bisa berupa bonus, promosi, atau pengakuan formal yang dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen terhadap tujuan perusahaan. Ketika individu merasa dihargai atas kontribusinya,

cenderung untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas keseluruhan organisasi.

Umpan balik yang konstruktif juga berperan penting dalam memotivasi karyawan dan manajer. Dengan memberikan umpan balik yang jelas dan bermanfaat, organisasi dapat membantu individu untuk memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam pekerjaan. Umpan balik ini bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk pengembangan karier. Karyawan yang menerima umpan balik yang membangun dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk memperbaiki keterampilan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan perkembangan profesional, yang meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.

5. Mengidentifikasi Area untuk Perbaikan

Mengidentifikasi area untuk perbaikan adalah langkah penting dalam mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan menganalisis proses yang ada, perusahaan dapat membahas area-area yang kurang efisien dan memerlukan pembenahan. Proses yang tidak optimal dapat menciptakan pemborosan waktu, biaya, dan sumber daya lainnya, yang pada akhirnya mengurangi daya saing perusahaan. Dengan memahami titik-titik lemah dalam operasi, organisasi dapat merancang solusi yang lebih baik dan lebih efisien. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijak, mengurangi biaya, dan meningkatkan output secara keseluruhan.

Mengidentifikasi area untuk perbaikan juga mendorong budaya inovasi dalam organisasi. Ketika karyawan dan manajer terlibat dalam pencarian solusi untuk masalah yang ada, diberi kesempatan untuk berpikir kreatif dan berinovasi. Inovasi bukan hanya tentang pengembangan produk baru, tetapi juga mencakup cara-cara baru untuk meningkatkan proses dan mempercepat waktu penyelesaian. Dengan memberi kebebasan untuk bereksperimen dan mengimplementasikan ide-ide baru, organisasi dapat memperbaiki proses kerja yang ada, yang berujung pada peningkatan kinerja dan hasil yang lebih baik.

B. Metode dan Alat Penilaian Kinerja

Metode dan alat penilaian kinerja adalah teknik dan instrumen yang digunakan untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan hasil kerja karyawan, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Garrison et al., 2021).

1. Metode Penilaian Kinerja

a. Metode Kuantitatif

1) *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) adalah salah satu metode kuantitatif yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang diperoleh dari suatu investasi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Metode ini sangat penting bagi manajer dan investor karena memberikan gambaran yang jelas mengenai efisiensi suatu investasi. Dalam bisnis, ROI sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan menentukan apakah suatu proyek atau investasi layak dilanjutkan. Dengan menggunakan formula $ROI = (Laba Bersih / Investasi) \times 100\%$, perusahaan dapat mengetahui seberapa besar laba yang dihasilkan per unit biaya yang dikeluarkan.

Contoh penerapan ROI adalah ketika sebuah perusahaan mempertimbangkan untuk menginvestasikan dana dalam proyek baru. Jika laba bersih yang dihasilkan dari proyek tersebut adalah \$50.000 dan total investasi yang dikeluarkan adalah \$200.000, maka ROI-nya adalah 25%. Ini berarti perusahaan memperoleh 25% keuntungan dari setiap dolar yang diinvestasikan. Semakin tinggi angka ROI, semakin menguntungkan investasi tersebut. Sebaliknya, jika ROI rendah atau negatif, perusahaan harus mengevaluasi kembali kelayakan investasi atau mencari cara untuk meningkatkan kinerja proyek tersebut.

2) *Residual Income* (RI)

Residual Income (RI) adalah metode kuantitatif yang digunakan untuk mengukur laba bersih yang dihasilkan oleh suatu investasi setelah mengurangi biaya modal yang diperlukan untuk mendanai investasi tersebut. Metode ini

sangat berguna dalam menilai apakah suatu investasi menghasilkan laba yang cukup besar untuk melebihi biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan dana. Dalam perhitungan RI, rumus yang digunakan adalah $RI = \text{Laba Operasional} - (\text{Biaya Modal} \times \text{Investasi})$. Metode ini membantu perusahaan untuk mengevaluasi apakah suatu proyek atau unit usaha menciptakan nilai tambah yang lebih besar daripada biaya modal yang dikeluarkan.

Contohnya, jika suatu perusahaan memiliki laba operasional sebesar \$100.000 dan biaya modal yang diperlukan untuk membiayai investasi sebesar 10% dengan investasi sebesar \$500.000, maka residual income dapat dihitung sebagai berikut: $RI = \$100.000 - (10\% \times \$500.000) = \$100.000 - \$50.000 = \$50.000$. Angka residual income yang positif menunjukkan bahwa investasi tersebut menghasilkan laba yang lebih besar daripada biaya modal yang diperlukan, yang berarti perusahaan menciptakan nilai tambah. Sebaliknya, jika RI negatif, itu berarti proyek tersebut tidak memberikan nilai yang cukup besar untuk menutupi biaya modal yang diperlukan.

3) *Economic Value Added (EVA)*

Economic Value Added (EVA) adalah metode kuantitatif yang digunakan untuk mengukur seberapa besar nilai tambah ekonomi yang dihasilkan oleh suatu perusahaan setelah memperhitungkan biaya modal yang digunakan untuk mendanai operasi bisnis. EVA mengukur laba bersih yang dihasilkan perusahaan setelah dikurangi dengan biaya modal yang dikeluarkan untuk memperoleh investasi. Formula untuk menghitung EVA adalah $EVA = \text{NOPAT} - (\text{Invested Capital} \times \text{WACC})$, di mana NOPAT (Net Operating Profit After Tax) adalah laba operasional setelah pajak, Invested Capital adalah jumlah dana yang diinvestasikan dalam perusahaan, dan WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) adalah biaya modal rata-rata tertimbang yang digunakan perusahaan.

Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki NOPAT sebesar \$200.000, invested capital sebesar \$1.000.000, dan WACC sebesar 8%, maka EVA dapat dihitung sebagai berikut: EVA

= $\$200.000 - (\$1.000.000 \times 8\%) = \$200.000 - \$80.000 = \120.000 . Angka EVA yang positif menunjukkan bahwa perusahaan telah menciptakan nilai tambahan yang lebih besar daripada biaya modal yang dikeluarkan. Sebaliknya, jika EVA negatif, ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak cukup menghasilkan laba untuk menutupi biaya modal, yang berarti perusahaan tidak menciptakan nilai tambah ekonomis.

b. Metode Kualitatif

1) 360-Degree Feedback

360-Degree Feedback adalah metode evaluasi kinerja yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber yang berbeda, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, serta diri sendiri. Metode ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan objektif terhadap kinerja individu karena melibatkan banyak perspektif. Proses ini sering digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia, di mana individu menerima umpan balik dari orang-orang yang berinteraksi secara langsung dalam konteks profesional, yang dapat memberikan wawasan lebih mendalam tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Salah satu keunggulan dari metode 360-Degree Feedback adalah bahwa ia mengurangi bias yang mungkin muncul dari satu sumber umpan balik saja, seperti atasan langsung. Dengan menggabungkan berbagai sudut pandang, metode ini memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja seseorang, memungkinkan individu untuk memahami bagaimana dipersepsikan oleh berbagai pihak yang berbeda dalam organisasi. Hal ini juga mendorong lebih banyak transparansi dan komunikasi dalam organisasi, serta membantu individu menyadari kekuatan dan kelemahan yang mungkin tidak terlihat olehnya sendiri atau oleh atasannya.

2) *Management by Objectives* (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah metode evaluasi kinerja yang berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara jelas dan disepakati antara manajer dan karyawan. Dalam pendekatan ini, karyawan dan atasan bersama-sama merumuskan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Setelah

tujuan ini disepakati, kinerja karyawan dinilai berdasarkan seberapa efektif mencapai tujuan-tujuan tersebut selama periode tertentu. MBO memberikan arah yang jelas, memungkinkan karyawan memahami apa yang diharapkan dan bagaimana kontribusinya mendukung tujuan organisasi. Keuntungan utama dari MBO adalah peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Ketika karyawan terlibat langsung dalam penetapan tujuan, lebih merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tersebut. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga membantu meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan, karena adanya peran aktif kedua pihak dalam menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai. Karyawan juga cenderung lebih termotivasi karena tujuan yang jelas memberikan rasa arah dan pencapaian yang lebih mudah diukur.

3) *Critical Incident Method*

Critical Incident Method adalah metode penilaian kinerja yang berfokus pada peristiwa penting yang terjadi dalam pekerjaan, yang mencerminkan kinerja karyawan secara signifikan. Dalam pendekatan ini, atasan atau penilai mencatat peristiwa-peristiwa tertentu baik positif maupun negatif yang menunjukkan pencapaian atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas. Peristiwa ini bisa berupa tindakan luar biasa yang menunjukkan kompetensi, atau kesalahan yang menunjukkan kekurangan dalam keterampilan atau perilaku kerja. Metode ini memungkinkan penilai untuk memberikan umpan balik yang lebih spesifik dan relevan berdasarkan kejadian nyata yang terjadi di tempat kerja.

Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya untuk memberikan penilaian yang lebih akurat dan objektif, karena penilaian didasarkan pada kejadian nyata yang dapat dikenali dan dianalisis. Hal ini membantu menghindari penilaian yang bersifat subjektif atau terlalu umum, yang sering kali terjadi pada metode evaluasi lainnya. Dengan mencatat kejadian-kejadian penting, penilai dapat menggambarkan kinerja

karyawan secara lebih komprehensif dan menggali lebih dalam konteks situasi yang mendasari peristiwa tersebut, apakah itu berhubungan dengan keterampilan teknis, komunikasi, atau manajemen waktu.

2. Alat Penilaian Kinerja

a. *Balanced Scorecard (BSC)*

Mengukur kinerja dari empat perspektif:

- 1) Keuangan: ROI, laba bersih, cash flow.
- 2) Pelanggan: Kepuasan pelanggan, retensi pelanggan.
- 3) Proses Bisnis Internal: Efisiensi proses produksi.
- 4) Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kepuasan karyawan, pelatihan.

b. *Key Performance Indicators (KPI)*

Indikator utama yang mengukur keberhasilan pencapaian tujuan tertentu, seperti:

- 1) KPI Keuangan: Margin laba, perputaran modal kerja.
- 2) KPI Operasional: Waktu siklus produksi, tingkat kecacatan produk.

c. *Dashboard Kinerja*

Dashboard Kinerja merupakan alat yang digunakan untuk memantau dan menilai kinerja suatu organisasi atau individu secara real-time dengan menampilkan data kinerja dalam bentuk grafik atau diagram yang mudah dipahami. Dashboard ini memungkinkan manajer atau pihak terkait untuk memperoleh informasi secara cepat dan langsung mengenai berbagai aspek operasional, keuangan, atau sumber daya manusia. Dengan menggunakan visualisasi yang interaktif, dashboard kinerja membantu dalam mengidentifikasi tren, masalah, dan peluang yang mungkin tidak terlihat jika hanya mengandalkan laporan teks atau angka mentah.

Keunggulan utama dari dashboard kinerja adalah kemampuannya dalam menyajikan data secara real-time, yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan responsif. Manajer dapat dengan mudah melihat apakah kinerja sudah memenuhi target yang telah ditetapkan, serta mendeteksi potensi masalah atau area yang perlu perhatian lebih. Misalnya, dalam sebuah perusahaan, dashboard kinerja dapat menampilkan

indikator kunci seperti penjualan harian, biaya operasional, tingkat kepuasan pelanggan, dan banyak lagi, yang semuanya dapat dipantau dengan satu tampilan. Hal ini memberikan keunggulan dalam hal efisiensi dan transparansi.

C. Indikator Kinerja Utama (KPI)

Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) adalah metrik terukur yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Parmenter, 2015). KPI membantu manajer memantau kinerja operasional, keuangan, dan proses bisnis yang relevan dengan visi perusahaan. Contoh KPI mencakup *return on investment* (ROI), tingkat kepuasan pelanggan, dan efisiensi biaya operasional (Garrison et al., 2021). Pemilihan KPI yang tepat harus selaras dengan sasaran strategis organisasi agar memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan pengambilan keputusan.

1. Jenis-jenis KPI

KPI dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori utama:

- a. KPI Keuangan
 - 1) *Return on Investment* (ROI): Mengukur efektivitas penggunaan modal.
 - 2) *Profit Margin*: Mengukur persentase laba terhadap pendapatan.
 - 3) *Current Ratio*: Mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek.
- b. KPI Operasional
 - 1) Tingkat Produksi: Mengukur jumlah barang/jasa yang dihasilkan.
 - 2) Waktu Siklus (*Cycle Time*): Mengukur waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu proses produksi.
- c. KPI Pelanggan
 - 1) Tingkat Kepuasan Pelanggan: Diukur melalui survei pelanggan.
 - 2) Customer Retention Rate: Mengukur persentase pelanggan yang tetap setia.

- d. KPI Sumber Daya Manusia
 - 1) Tingkat Turnover Karyawan: Mengukur persentase karyawan yang keluar.
 - 2) Tingkat Partisipasi Pelatihan: Mengukur jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

2. Karakteristik KPI yang Baik (*SMART Criteria*)

Menurut Drucker (2012), KPI yang efektif harus memenuhi kriteria SMART:

- a. *Specific*: Jelas dan terfokus pada area tertentu.
- b. *Measurable*: Dapat diukur secara kuantitatif.
- c. *Achievable*: Realistis dan dapat dicapai.
- d. *Relevant*: Berkaitan langsung dengan tujuan organisasi.
- e. *Time-bound*: Memiliki batas waktu yang jelas.

3. Pentingnya KPI dalam Akuntansi Manajerial

- a. Mengukur Kinerja

Key Performance Indicators (KPI) dalam akuntansi manajerial sangat penting untuk mengukur kinerja organisasi secara objektif. KPI memberikan ukuran yang jelas dan terukur untuk menilai pencapaian tujuan bisnis dalam berbagai aspek, seperti keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Tanpa KPI yang tepat, manajer dan eksekutif mungkin kesulitan untuk mengevaluasi apakah suatu keputusan atau strategi telah berhasil, atau apakah ada perbaikan yang diperlukan. KPI membantu organisasi untuk fokus pada tujuan yang paling relevan dan memastikan bahwa upaya yang dilakukan mendukung pencapaian tujuan tersebut.

- b. Mendukung Pengambilan Keputusan

Key Performance Indicators (KPI) berperan krusial dalam mendukung pengambilan keputusan dalam akuntansi manajerial, terutama dalam perencanaan strategis. Dengan menyediakan data yang terukur dan relevan, KPI memungkinkan manajer untuk menganalisis kondisi saat ini dan merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk masa depan. Data yang dihasilkan oleh KPI membantu untuk mengidentifikasi tren dan pola dalam kinerja organisasi, yang memberikan wawasan berharga bagi manajer untuk merumuskan strategi yang lebih efektif.

c. Memotivasi Karyawan

Key Performance Indicators (KPI) berfungsi sebagai alat yang efektif dalam memotivasi karyawan dengan memberikan arah dan tujuan yang jelas. Dengan menetapkan KPI yang terukur, karyawan memahami ekspektasi perusahaan dan dapat fokus pada pencapaian tujuan yang spesifik. Kejelasan ini memberikan rasa arah yang kuat, karena tahu apa yang diharapkan dan bagaimana pencapaian akan diukur, serta kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi. Selain itu, KPI menciptakan rasa pencapaian dan pengakuan. Ketika karyawan mencapai target yang telah ditetapkan dalam KPI, merasa dihargai atas usaha dan pencapaiannya. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga mempengaruhi semangat tim secara keseluruhan. Pengakuan terhadap pencapaian karyawan dapat memperkuat rasa percaya dirinya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

D. Penilaian Kinerja Keuangan vs Non-Keuangan

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Penilaian kinerja tidak hanya mencakup indikator keuangan tetapi juga indikator non-keuangan untuk memberikan gambaran yang komprehensif.

1. Jenis Penilaian Kinerja Keuangan

a. *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) adalah salah satu indikator kinerja keuangan yang umum digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan keuntungan. Formula dasar ROI adalah laba bersih dibagi dengan total investasi, kemudian dikalikan dengan 100 untuk mendapatkan persentase. Dengan menggunakan ROI, perusahaan dapat menilai sejauh mana investasi yang dilakukan memberikan kontribusi terhadap laba yang diperoleh. Semakin tinggi ROI, semakin efisien perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari aset yang dimilikinya.

b. *Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)*

Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) adalah salah satu indikator kinerja keuangan yang digunakan untuk mengukur laba operasional perusahaan sebelum memperhitungkan biaya bunga dan pajak. EBIT memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari kegiatan operasional inti tanpa dipengaruhi oleh kebijakan pendanaan atau struktur pajak. Dengan mengabaikan pengaruh biaya bunga dan pajak, EBIT memungkinkan perusahaan untuk fokus pada performa operasional dan efisiensi manajerial dalam menghasilkan keuntungan.

c. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin (GPM) adalah salah satu indikator kinerja keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan laba kotor dari pendapatannya. GPM dihitung dengan membagi laba kotor (selisih antara pendapatan dan biaya barang yang terjual) dengan total pendapatan, kemudian dikalikan dengan 100 untuk mendapatkan persentase. Indikator ini memberikan gambaran mengenai proporsi pendapatan yang tersedia setelah mengurangi biaya langsung yang terkait dengan produksi barang atau jasa yang dijual.

d. *Economic Value Added (EVA)*

Economic Value Added (EVA) adalah salah satu metode penilaian kinerja keuangan yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak nilai yang diciptakan perusahaan setelah memperhitungkan biaya modal yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan tersebut. EVA dihitung dengan mengurangi biaya modal yang dibebankan pada investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba operasional yang bersih (NOPAT). Formula untuk menghitung EVA adalah: $EVA = NOPAT - (Invested\ Capital \times WACC)$, di mana NOPAT adalah laba operasional setelah pajak, Invested Capital adalah jumlah modal yang diinvestasikan, dan WACC adalah biaya rata-rata tertimbang modal.

2. Jenis Penilaian Kinerja Non-Keuangan

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah salah satu indikator penting dalam penilaian kinerja non-keuangan, karena mencerminkan sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggannya. Salah satu metode yang umum digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah melalui survei, yang dapat berupa kuesioner langsung atau survei online yang mengumpulkan data tentang pengalaman pelanggan dengan produk atau layanan yang diberikan. Pertanyaan-pertanyaan dalam survei ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kualitas produk, layanan pelanggan, harga, dan kemudahan transaksi.

Net Promoter Score (NPS) juga merupakan alat populer yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. NPS mengukur loyalitas pelanggan dengan menanyakan seberapa besar kemungkinan pelanggan merekomendasikan produk atau layanan perusahaan kepada orang lain. Pelanggan kemudian dikelompokkan menjadi tiga kategori: *Promoter* (pelanggan yang sangat puas), *Passive* (pelanggan yang netral), dan *Detractor* (pelanggan yang tidak puas). NPS dihitung dengan mengurangi persentase *Detractor* dari persentase *Promoter*. Hasilnya memberikan gambaran yang jelas tentang tingkat loyalitas dan potensi rekomendasi pelanggan.

b. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan faktor utama dalam penilaian kinerja non-keuangan, karena secara langsung memengaruhi reputasi dan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur kualitas produk, perusahaan sering kali menggunakan indikator seperti tingkat cacat produksi atau tingkat pengembalian barang oleh pelanggan. Cacat produksi merujuk pada jumlah barang yang tidak memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, baik karena kerusakan fisik, kesalahan produksi, atau ketidaksesuaian dengan spesifikasi. Semakin rendah tingkat cacat produksi, semakin tinggi kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.

Tingkat pengembalian barang juga menjadi indikator penting dalam mengukur kualitas produk. Pengembalian barang sering kali terjadi karena pelanggan tidak puas dengan produk yang diterima, baik karena kualitasnya yang buruk, tidak sesuai

harapan, atau adanya masalah fungsional. Tingkat pengembalian barang yang tinggi menunjukkan adanya masalah dengan produk yang perlu segera diidentifikasi dan diperbaiki. Pengembalian barang yang rendah, sebaliknya, mencerminkan bahwa produk yang dijual dapat memenuhi harapan pelanggan dan tidak mengalami banyak masalah.

c. Efisiensi Proses Internal

Efisiensi proses internal merupakan indikator penting dalam menilai kinerja non-keuangan perusahaan, yang berkaitan langsung dengan seberapa baik perusahaan mengelola operasional internalnya. Salah satu metrik yang digunakan untuk mengukur efisiensi proses internal adalah waktu siklus (*cycle time*), yaitu waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu unit proses dari awal hingga akhir. Semakin pendek waktu siklus, semakin efisien proses internal, karena menunjukkan bahwa perusahaan dapat menyelesaikan tugas atau produksi lebih cepat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kapasitas produksi dan mengurangi biaya operasional.

Throughput juga merupakan metrik utama dalam mengukur efisiensi proses internal. Throughput mengacu pada jumlah unit produk atau layanan yang diproses atau diselesaikan dalam suatu periode waktu tertentu. Semakin tinggi throughput, semakin efisien perusahaan dalam menghasilkan output yang lebih banyak dengan sumber daya yang ada. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan waktu dan sumber daya, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan pengurangan pemborosan.

d. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah salah satu indikator penting dalam menilai kinerja non-keuangan perusahaan. Keterlibatan ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan perusahaan dan motivasi untuk bekerja secara produktif. Salah satu cara untuk mengukur keterlibatan karyawan adalah melalui indeks kepuasan kerja. Indeks ini diukur melalui survei yang menilai berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Hasil dari survei ini memberikan gambaran yang jelas tentang perasaan karyawan

terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat keterlibatannya dalam pekerjaan.

Retensi karyawan juga menjadi indikator penting dalam menilai keterlibatan karyawan. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dan terlibat dengan pekerjaan, serta tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, tingkat perputaran karyawan yang tinggi sering kali menjadi indikasi ketidakpuasan atau kurangnya keterlibatan. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpengalaman cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

3. Perbandingan Penilaian Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan

Aspek	Kinerja Keuangan	Kinerja Non-Keuangan
Fokus	Laba, efisiensi biaya, ROI	Pelanggan, proses internal, karyawan
Pengukuran	Kuantitatif (dalam satuan moneter)	Kualitatif dan kuantitatif
Jangka Waktu	Biasanya jangka pendek	Jangka menengah hingga panjang
Tujuan Utama	Profitabilitas dan nilai pemegang saham	Kepuasan pelanggan, kualitas, dan motivasi karyawan
Sumber Data	Laporan keuangan	Survei, wawancara, dan observasi

4. *Balanced Scorecard* (BSC): Mengintegrasikan Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan

Balanced Scorecard adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) berfokus pada pengukuran hasil ekonomi yang dihasilkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, indikator keuangan seperti *Return on Investment* (ROI), pendapatan, laba bersih, dan margin laba

digunakan untuk mengevaluasi bagaimana perusahaan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan finansial. Perspektif ini memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan, memaksimalkan nilai pemegang saham, dan meningkatkan efisiensi biaya. Hal ini sangat penting karena keputusan strategis perusahaan sering kali berorientasi pada pencapaian target keuangan yang dapat memastikan kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) berfokus pada pengukuran sejauh mana perusahaan dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya berdampak pada kesuksesan jangka panjang perusahaan. Indikator utama dalam perspektif ini meliputi kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pangsa pasar. Kepuasan pelanggan, yang sering diukur melalui survei atau *Net Promoter Score* (NPS), memberikan wawasan langsung tentang bagaimana produk atau layanan perusahaan diterima oleh pelanggan. Semakin tinggi tingkat kepuasan, semakin besar kemungkinan pelanggan untuk kembali dan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.

c. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal dalam *Balanced Scorecard* (BSC) berfokus pada pengukuran efisiensi operasional perusahaan, yang mencakup segala aktivitas yang terjadi dalam organisasi untuk menghasilkan produk atau layanan. Dalam perspektif ini, perusahaan mengevaluasi proses internal yang mendukung pencapaian tujuan strategis, seperti kualitas produksi, pengiriman tepat waktu, serta pengelolaan rantai pasokan. Mengukur efisiensi proses internal membantu perusahaan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih optimal.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) fokus pada pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Dalam konteks ini, organisasi mengevaluasi kemampuan karyawan dan sistem yang mendukungnya untuk belajar dan berkembang.

Tujuan utama dari perspektif ini adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi, serta untuk memperbaiki kinerja melalui peningkatan keterampilan dan kompetensi individu. Oleh karena itu, perusahaan sering mengukur tingkat kepuasan karyawan, tingkat pelatihan, serta keberhasilan program pengembangan keterampilan.

E. Dampak Penilaian Kinerja terhadap Pengambilan Keputusan

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan terbaik berdasarkan informasi yang tersedia (Garrison et al., 2021). Hubungan keduanya bersifat erat, di mana hasil penilaian kinerja menjadi dasar penting dalam proses pengambilan keputusan.

1. Dampak Penilaian Kinerja terhadap Jenis Pengambilan Keputusan

a. Pengambilan Keputusan Operasional

Pengambilan keputusan operasional dalam konteks penilaian kinerja berfokus pada peningkatan efisiensi dan pengurangan pemborosan dalam aktivitas sehari-hari perusahaan. Salah satu indikator yang digunakan adalah waktu siklus produksi, yang mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu unit produk dari awal hingga selesai. Dengan memantau waktu siklus produksi, manajer dapat mengidentifikasi bagian-bagian dalam proses produksi yang memakan waktu lebih lama dari yang seharusnya, sehingga dapat mengurangi waktu siklus secara keseluruhan dan meningkatkan efisiensi operasional (Garrison et al., 2021).

Efisiensi biaya menjadi indikator penting dalam pengambilan keputusan operasional. Melalui penilaian kinerja yang cermat, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang berpotensi menghasilkan pemborosan biaya, seperti penggunaan bahan baku yang tidak optimal atau tenaga kerja yang tidak produktif. Dengan mengurangi pemborosan biaya ini, perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dan menjaga daya saingnya di pasar.

Manajer operasional dapat mengambil tindakan seperti merampingkan proses, mengimplementasikan teknologi baru, atau melakukan pelatihan ulang untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam hal efisiensi biaya.

b. Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan taktis berfokus pada strategi jangka menengah yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Salah satu aspek penting dalam pengambilan keputusan taktis adalah penggunaan data margin kontribusi dan *Return on Investment* (ROI). Margin kontribusi mengukur seberapa banyak pendapatan yang diperoleh dari penjualan setelah dikurangi biaya variabel, sedangkan ROI mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan keuntungan. Data ini memberikan wawasan tentang produk atau layanan mana yang paling menguntungkan, serta mana yang mungkin memerlukan perhatian lebih atau penghapusan (Datar & Rajan, 2021).

Dengan menggunakan data margin kontribusi, manajer dapat mengevaluasi produk atau layanan yang memberikan kontribusi positif terhadap laba perusahaan. Sebaliknya, produk atau layanan dengan margin kontribusi yang rendah atau bahkan negatif dapat menunjukkan bahwa biaya variabelnya terlalu tinggi atau bahwa harga jual tidak cukup untuk menutupi biaya tetap. Dengan demikian, manajer dapat memutuskan untuk mengurangi atau menghapus lini produk yang tidak memberikan kontribusi yang cukup terhadap profitabilitas perusahaan.

c. Pengambilan Keputusan Strategis

Pengambilan keputusan strategis berfokus pada keputusan jangka panjang yang akan menentukan arah dan keberhasilan perusahaan di masa depan. Dalam konteks ini, metrik seperti *Economic Value Added* (EVA) dan *Balanced Scorecard* (BSC) sangat penting untuk mengevaluasi kinerja keseluruhan perusahaan dan menentukan langkah-langkah strategis yang tepat. EVA mengukur nilai tambah ekonomi yang dihasilkan oleh perusahaan setelah memperhitungkan biaya modal, sementara BSC mengintegrasikan berbagai perspektif kinerja keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan

untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan dan potensi perusahaan.

EVA memberikan indikasi langsung tentang apakah perusahaan berhasil menciptakan nilai lebih bagi pemegang saham setelah memperhitungkan biaya modal yang diperlukan untuk menghasilkan keuntungan. Jika suatu unit bisnis atau wilayah tertentu menunjukkan EVA positif, ini menunjukkan bahwa unit tersebut tidak hanya menghasilkan keuntungan tetapi juga menghasilkan nilai lebih dari biaya modal yang digunakan. Dalam hal ini, keputusan strategis dapat diarahkan untuk mengalokasikan lebih banyak sumber daya ke wilayah atau unit bisnis dengan EVA tertinggi, serta memperluas operasinya untuk memaksimalkan hasil yang menguntungkan.

Balanced Scorecard memberikan pandangan lebih luas tentang kinerja organisasi dengan mencakup berbagai dimensi yang lebih komprehensif. Dengan mengukur faktor-faktor seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia, BSC membantu manajer membuat keputusan strategis yang lebih seimbang dan terinformasi. Jika satu wilayah menunjukkan kinerja unggul dalam berbagai perspektif BSC misalnya, memiliki kepuasan pelanggan tinggi, efisiensi proses yang baik, dan tingkat inovasi yang tinggi perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan ekspansi di wilayah tersebut, memanfaatkan kekuatan yang sudah ada.

2. Dampak Negatif Penilaian Kinerja terhadap Pengambilan Keputusan

a. *Myopic Management*

Myopic management atau manajemen pendekatan jangka pendek merujuk pada kebijakan pengambilan keputusan yang terlalu fokus pada pencapaian hasil instan atau keuntungan jangka pendek, seringkali mengabaikan dampak jangka panjang yang lebih besar. Fenomena ini dapat terjadi apabila perusahaan terlalu mengandalkan metrik kinerja jangka pendek, seperti laba kuartalan atau efisiensi biaya yang langsung terlihat, tanpa mempertimbangkan bagaimana keputusan tersebut akan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk bertumbuh dan

bersaing di masa depan. Misalnya, mengurangi biaya dengan cara memangkas investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) atau pelatihan karyawan untuk mencapai keuntungan yang lebih cepat, meskipun ini bisa menghambat inovasi dan pengembangan jangka panjang.

Teori *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, dengan tujuan agar perusahaan tetap fokus pada pertumbuhan berkelanjutan. Jika perusahaan hanya fokus pada indikator kinerja keuangan jangka pendek seperti return on investment (ROI) atau laba bersih tanpa memperhatikan indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan atau pengembangan karyawan, maka strategi jangka panjang bisa terabaikan. Dalam jangka pendek, fokus yang berlebihan pada hasil keuangan bisa mengurangi kualitas layanan atau produk yang ditawarkan, sehingga pada akhirnya dapat merusak reputasi merek dan posisi pasar perusahaan.

b. Manipulasi Data

Manipulasi data dalam penilaian kinerja dapat terjadi ketika manajer atau pihak terkait mengubah atau menyajikan informasi yang tidak akurat dengan tujuan untuk memenuhi target atau tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini biasanya dilakukan untuk memenuhi harapan atas hasil kinerja yang telah ditentukan atau untuk menghindari konsekuensi negatif akibat pencapaian yang tidak sesuai dengan target yang diinginkan. Manipulasi data sering kali melibatkan penggelembungan angka, penundaan pengakuan biaya, atau pengabaian beberapa aspek kinerja yang kurang baik, sehingga laporan keuangan atau kinerja terlihat lebih positif daripada kenyataan yang sebenarnya. Dalam konteks ini, tujuan utama manajer adalah untuk memanipulasi persepsi tentang kinerja organisasi, meskipun hal tersebut dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Datar & Rajan, 2021).

Manipulasi data bisa sangat berbahaya bagi organisasi karena dapat menciptakan citra palsu tentang efisiensi dan keberhasilan perusahaan. Misalnya, jika seorang manajer mengeksploitasi kelemahan dalam sistem pelaporan untuk menyembunyikan biaya atau menggelembungkan pendapatan, maka keputusan

yang diambil berdasarkan informasi yang tidak akurat dapat mengarah pada tindakan yang salah. Perusahaan mungkin akan membuat keputusan yang lebih buruk, seperti memperluas kapasitas produksi yang tidak diperlukan atau melakukan investasi yang tidak memberikan hasil yang sesuai dengan ekspektasi, yang pada akhirnya menyebabkan kerugian finansial yang besar.

c. Krisis Moral

Penekanan berlebihan pada *Key Performance Indicators* (KPI) dalam penilaian kinerja dapat menimbulkan krisis moral dalam organisasi, karena karyawan merasa tertekan oleh target yang terlalu tinggi atau tidak realistis. Garrison *et al.* (2021) menyatakan bahwa ketika organisasi terlalu fokus pada pencapaian angka-angka tertentu, hal itu dapat menciptakan lingkungan kerja yang menekankan hasil jangka pendek tanpa mempertimbangkan faktor manusia atau kualitas kerja. Karyawan yang merasa bahwa hanya angka yang dihargai dan diakui, mungkin mulai merasa tidak dihargai sebagai individu dan kehilangan rasa motivasi dalam bekerja.

Krisis moral dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa dipaksa untuk mencapai target yang tidak realistis atau berada di bawah tekanan yang terus-menerus. Hal ini dapat mengarah pada stres tinggi, kelelahan, dan bahkan burnout. Sebagai contoh, seorang manajer yang diberi KPI terkait produksi dengan angka yang sangat tinggi, namun tidak disertai dengan sumber daya atau dukungan yang cukup, akan merasa cemas jika tidak dapat mencapainya. Akibatnya, mungkin melakukan hal-hal yang merugikan, seperti mengorbankan kualitas produk demi memenuhi angka atau menutupi kekurangan dalam pencapaian target. Ini bukan hanya merusak moral tetapi juga merugikan perusahaan dalam jangka panjang.



BAB VIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI DAN PEMBIAYAAN

Pengambilan keputusan investasi dan pembiayaan merupakan aspek krusial dalam akuntansi manajerial yang menentukan arah pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Keputusan investasi berkaitan dengan penempatan dana perusahaan pada proyek-proyek yang diharapkan menghasilkan keuntungan di masa depan. Sementara itu, keputusan pembiayaan mencakup pemilihan sumber dana yang paling efektif, baik melalui ekuitas, utang, maupun kombinasi keduanya. Kedua keputusan ini saling berkaitan, karena pilihan pembiayaan yang tepat dapat memengaruhi hasil investasi dan struktur modal perusahaan.

Pada proses pengambilan keputusan investasi, berbagai metode penilaian digunakan untuk mengukur kelayakan proyek, seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period*. Analisis yang cermat terhadap arus kas, risiko, dan tingkat pengembalian sangat penting untuk memastikan bahwa investasi yang dipilih mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sementara itu, pada keputusan pembiayaan, manajer harus mempertimbangkan biaya modal (*cost of capital*), struktur utang terhadap ekuitas (*debt-to-equity ratio*), serta dampaknya terhadap nilai perusahaan.

A. Analisis Investasi dalam Pengambilan Keputusan

Analisis investasi adalah proses evaluasi peluang investasi untuk menentukan potensi keuntungan, risiko, dan kelayakan proyek (Brealey *et al.*, 2014). Dalam akuntansi manajerial, analisis investasi menjadi dasar utama pengambilan keputusan terkait pengalokasian sumber daya perusahaan.

1. Metode Analisis Investasi dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Brigham dan Houston (2019), metode utama analisis investasi mencakup:

a. *Net Present Value* (NPV)

NPV menghitung selisih antara nilai sekarang arus kas masuk dan arus kas keluar.

- 1) Keunggulan: Memperhitungkan nilai waktu uang.
- 2) Kelemahan: Bergantung pada estimasi arus kas dan tingkat diskonto.

Rumus

$$NPV = \sum \frac{Arus\ Kas}{(1 + r)^t} - Investasi\ Awal$$

b. *Internal Rate of Return* (IRR)

IRR adalah tingkat diskonto yang membuat NPV proyek menjadi nol.

- 1) Keunggulan: Mudah dipahami dan digunakan.
- 2) Kelemahan: Bisa memberikan hasil menyesatkan pada proyek dengan arus kas tidak konvensional.

c. *Payback Period*

Mengukur waktu yang diperlukan untuk mendapatkan kembali investasi awal.

- 1) Keunggulan: Mudah dihitung dan dipahami.
- 2) Kelemahan: Tidak memperhitungkan nilai waktu uang.

d. *Profitability Index* (PI)

Mengukur nilai yang dihasilkan per unit investasi.

Rumus

$$PI = \frac{NPV + Investasi\ Awal}{Investasi\ Awal}$$

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Investasi

Menurut Garrison *et al.* (2021), faktor utama yang memengaruhi keputusan investasi meliputi:

a. Tingkat Risiko

Tingkat risiko merupakan faktor utama yang memengaruhi keputusan investasi. Secara umum, semakin tinggi risiko suatu investasi, semakin tinggi pula imbal hasil yang diharapkan oleh

investor. Hal ini karena investor cenderung ingin memperoleh kompensasi yang lebih besar untuk menghadapi ketidakpastian dan potensi kerugian yang lebih tinggi. Risiko yang lebih besar sering kali terkait dengan fluktuasi pasar yang tajam, ketidakstabilan politik, atau kondisi ekonomi yang tidak menentu, yang semuanya dapat memengaruhi nilai investasi. Sebagai contoh, investasi pada saham perusahaan teknologi baru mungkin menawarkan potensi keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan obligasi pemerintah yang lebih stabil, tetapi dengan risiko yang jauh lebih tinggi.

b. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi berperan yang sangat penting dalam keputusan investasi, karena faktor-faktor seperti inflasi, suku bunga, dan kurs mata uang dapat memengaruhi hasil yang diperoleh dari investasi tersebut. Inflasi, misalnya, dapat mengurangi daya beli uang seiring waktu. Jika tingkat inflasi tinggi, nilai riil dari keuntungan investasi akan tergerus, sehingga mempengaruhi daya tarik investasi tersebut. Investor cenderung mencari instrumen yang dapat mengimbangi inflasi, seperti saham atau real estate, yang diharapkan memberikan imbal hasil lebih tinggi dibandingkan dengan instrumen berisiko rendah seperti deposito. Suku bunga juga memiliki dampak yang signifikan terhadap keputusan investasi. Ketika suku bunga naik, biaya pinjaman menjadi lebih mahal, yang dapat memengaruhi daya beli konsumen dan kinerja perusahaan. Hal ini biasanya menyebabkan penurunan permintaan terhadap investasi saham atau obligasi. Sebaliknya, suku bunga yang lebih rendah dapat merangsang investasi karena memudahkan pembiayaan dan mendorong konsumsi, serta meningkatkan valuasi pasar saham. Oleh karena itu, perubahan suku bunga yang diputuskan oleh bank sentral sering kali menjadi salah satu pertimbangan utama investor dalam mengambil keputusan investasi.

c. Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan investasi. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menjadi panduan dalam merumuskan keputusan bisnis, termasuk keputusan investasi. Investasi yang dilakukan harus mendukung tujuan jangka panjang perusahaan

dan sesuai dengan arah perkembangan yang ingin dicapai. Misalnya, jika visi perusahaan adalah menjadi pemimpin teknologi, maka investasi dalam riset dan pengembangan atau akuisisi perusahaan teknologi akan menjadi pilihan yang tepat untuk mendukung visi tersebut.

Perusahaan perlu memastikan bahwa keputusan investasi selaras dengan strategi pertumbuhannya. Jika perusahaan sedang fokus pada ekspansi pasar atau peningkatan kapasitas produksi, maka investasi harus diarahkan pada sektor yang mendukung strategi tersebut, seperti membuka pabrik baru atau memperluas distribusi. Di sisi lain, jika perusahaan sedang fokus pada pengurangan biaya dan efisiensi operasional, investasi dalam teknologi yang dapat mengotomatisasi proses atau meningkatkan produktivitas akan lebih relevan. Dengan demikian, strategi perusahaan menentukan jenis dan prioritas investasi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d. Regulasi dan Pajak

Regulasi dan kebijakan pajak berperan yang sangat penting dalam keputusan investasi. Perubahan dalam regulasi, baik yang bersifat nasional maupun internasional, dapat memengaruhi cara perusahaan menjalankan operasi dan hasil yang diperoleh dari suatu investasi. Misalnya, regulasi yang lebih ketat dalam hal lingkungan atau keselamatan kerja dapat menyebabkan biaya tambahan bagi perusahaan, yang pada gilirannya mempengaruhi potensi laba dari investasi tersebut. Sebaliknya, kebijakan yang mendukung seperti insentif pajak atau subsidi dapat meningkatkan daya tarik investasi, karena dapat menurunkan biaya dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang.

Pajak juga menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan investasi. Perubahan tarif pajak, baik pajak penghasilan perusahaan atau pajak yang dikenakan atas keuntungan modal, dapat memengaruhi hasil yang diharapkan dari investasi. Jika tarif pajak meningkat, maka margin keuntungan yang dapat diperoleh dari investasi akan menurun, yang dapat membuat proyek tertentu menjadi kurang menarik. Sebaliknya, kebijakan pajak yang lebih rendah atau adanya fasilitas pajak yang menguntungkan untuk sektor tertentu, seperti sektor teknologi

atau energi terbarukan, dapat memberikan insentif bagi investor untuk menanamkan modal di area tersebut.

3. Peran Teknologi dalam Analisis Investasi

Perkembangan teknologi, seperti penggunaan perangkat lunak analisis keuangan berbasis AI, membantu perusahaan:

a. Menghasilkan Proyeksi yang Lebih Akurat

Teknologi, terutama dalam bentuk big data, telah merevolusi cara perusahaan melakukan analisis investasi. Big data memungkinkan pengumpulan dan analisis informasi dalam jumlah besar dari berbagai sumber, seperti tren pasar, perilaku konsumen, dan data ekonomi global. Dengan kemampuan untuk memproses data dalam waktu yang sangat singkat, teknologi ini dapat memberikan proyeksi yang lebih akurat tentang kinerja investasi di masa depan. Misalnya, analisis data historis tentang fluktuasi harga saham atau pergerakan pasar dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai potensi risiko dan imbal hasil, memungkinkan pengambil keputusan untuk merumuskan strategi investasi yang lebih tepat.

Penggunaan big data juga memungkinkan perusahaan untuk memodelkan berbagai skenario yang dapat terjadi di masa depan. Dengan teknologi ini, perusahaan dapat memprediksi hasil investasi berdasarkan faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, perubahan regulasi, atau fluktuasi pasar. Misalnya, analisis data terkait inflasi atau suku bunga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang dampak potensial dari perubahan ekonomi terhadap investasi tertentu. Hal ini memberikan keunggulan bagi perusahaan dalam merencanakan investasi jangka panjang dengan mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang dapat memengaruhi hasilnya.

b. Mempercepat Proses Analisis

Teknologi berperan penting dalam mempercepat proses analisis investasi, terutama dalam menghitung indikator keuangan seperti *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR). Dengan perangkat lunak dan aplikasi analitik, perusahaan dapat mengotomatiskan perhitungan kedua metrik ini, yang sebelumnya memerlukan waktu dan tenaga besar untuk menghitung secara manual. NPV dan IRR merupakan alat yang

krusial dalam menilai kelayakan investasi, namun perhitungannya melibatkan banyak variabel dan rumus yang kompleks. Teknologi memungkinkan penghitungan ini dilakukan dalam hitungan detik, memberikan hasil yang lebih cepat dan lebih akurat.

Penggunaan teknologi dalam menghitung NPV dan IRR juga mengurangi risiko kesalahan manusia. Ketika perhitungan dilakukan secara manual, ada potensi untuk terjadi kesalahan dalam memasukkan data atau perhitungan, yang dapat berdampak signifikan pada hasil analisis investasi. Dengan perangkat otomatis, semua perhitungan dilakukan secara konsisten dan akurat, memastikan bahwa keputusan investasi yang diambil didasarkan pada data yang benar. Selain itu, teknologi memungkinkan analisis sensitivitas yang lebih cepat, yang mengukur dampak perubahan variabel tertentu (seperti tingkat diskonto atau proyeksi arus kas) terhadap NPV dan IRR.

c. Mengelola Risiko Lebih Baik

Teknologi, khususnya melalui penggunaan model simulasi Monte Carlo, memberikan kontribusi besar dalam pengelolaan risiko investasi. Model ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis berbagai skenario dan hasil yang mungkin terjadi dengan mempertimbangkan ketidakpastian dan variabilitas dalam proyeksi keuangan. Dalam simulasi Monte Carlo, berbagai variabel yang mempengaruhi investasi, seperti tingkat suku bunga, inflasi, dan arus kas, diperlakukan sebagai variabel acak. Hal ini memberikan gambaran yang lebih realistis tentang potensi hasil investasi, termasuk risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Salah satu keunggulan utama dari model Monte Carlo adalah kemampuannya untuk menghasilkan distribusi kemungkinan hasil investasi, bukan hanya satu perkiraan tunggal. Dengan menjalankan ribuan simulasi dengan asumsi berbeda, model ini dapat memberikan gambaran yang lebih luas tentang risiko yang mungkin dihadapi dalam suatu proyek atau investasi. Hasil dari simulasi ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kemungkinan terburuk dan terbaik, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi profitabilitas atau kerugian. Hal ini memungkinkan investor untuk membuat

keputusan yang lebih terinformasi dan mengelola eksposur risiko dengan lebih efektif.

B. Teknik Penilaian Investasi: NPV, IRR, dan Payback Period

Teknik penilaian investasi adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi kelayakan proyek investasi dengan mempertimbangkan arus kas, risiko, dan tingkat pengembalian. Menurut Brigham dan Houston (2019), metode umum yang digunakan adalah *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period*.

1. Net Present Value (NPV)

NPV adalah metode yang menghitung selisih antara nilai sekarang (*present value*) dari arus kas masuk dengan nilai investasi awal (Brealey et al., 2014).

Rumus

$$NPV = \sum \frac{Arus\ Kas}{(1 + r)^t} - Investasi\ Awal$$

- r = tingkat diskonto
- t = tahun

Keunggulan NPV

- a. Mempertimbangkan nilai waktu uang.
- b. Memberikan hasil dalam bentuk angka yang jelas.

Kelemahan NPV

- a. Bergantung pada estimasi tingkat diskonto.
- b. Kurang efektif untuk proyek dengan jangka waktu panjang yang tidak pasti.

2. Internal Rate of Return (IRR)

IRR adalah tingkat diskonto yang membuat NPV menjadi nol.

Rumus

$$NPV = 0 = \sum \frac{Arus\ Kas}{(1 + IRR)^t} - Investasi\ Awal$$

Keunggulan IRR

- Mudah dipahami dan diinterpretasikan.
- Cocok untuk membandingkan beberapa proyek.

Kelemahan IRR

- Bisa memberikan hasil menyesatkan untuk proyek dengan arus kas berganda.
- Sulit diterapkan pada proyek dengan investasi tambahan di tengah periode.

3. *Payback Period*

Payback Period adalah waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan kembali investasi awal dari arus kas proyek.

Rumus

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Investasi Awal}}{\text{Arus Kas Tahunan}}$$

Keunggulan *Payback Period*

- Mudah dihitung dan dipahami.
- Baik untuk menilai proyek dengan risiko tinggi.

Kelemahan *Payback Period*

- Tidak mempertimbangkan nilai waktu uang.
- Mengabaikan arus kas setelah periode pengembalian.

4. Perbandingan NPV, IRR, dan *Payback Period*

Kriteria	NPV	IRR	<i>Payback Period</i>
Mempertimbangkan nilai waktu uang	Ya	Ya	Tidak
Mudah Dipahami	Sedang	Tinggi	Tinggi
Cocok untuk proyek besar	Ya	Ya	Tidak
Mempertimbangkan arus kas setelah periode tertentu	Ya	Ya	Tidak

C. Sumber Pembiayaan dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Investasi

Sumber pembiayaan merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan investasi karena memengaruhi struktur modal dan biaya modal perusahaan. Pembiayaan dapat berasal dari ekuitas, utang, atau kombinasi keduanya (*Brigham & Houston, 2019*). Pembiayaan melalui utang umumnya meningkatkan risiko keuangan tetapi dapat memberikan keuntungan pajak melalui bunga yang dapat dikurangkan (*Vernimmen et al., 2022*). Sementara itu, pembiayaan ekuitas tidak menimbulkan kewajiban tetap, tetapi dapat mencairkan kepemilikan. Pemilihan sumber pembiayaan yang tepat berperan penting dalam meningkatkan nilai proyek dan memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham (*Damodaran, 2012*).

1. Jenis-Jenis Sumber Pembiayaan

a. Pembiayaan Internal

1) Laba Ditahan (*Retained Earnings*)

Laba ditahan (*retained earnings*) merupakan salah satu sumber pembiayaan internal yang paling penting bagi perusahaan. Menurut *Gitman et al. (2015)*, laba ditahan terdiri dari keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan namun tidak dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk dividen, melainkan disimpan dalam perusahaan untuk mendukung ekspansi, investasi, atau kebutuhan modal lainnya. Sebagai sumber pembiayaan yang bersifat internal, laba ditahan tidak melibatkan biaya tambahan seperti bunga atau pembayaran yang harus dilakukan kepada pihak luar, yang membuatnya menjadi pilihan yang menarik untuk mendanai pertumbuhan perusahaan.

2) Depresiasi dan Amortisasi

Depresiasi dan amortisasi adalah konsep akuntansi yang penting dalam konteks pembiayaan internal, meskipun keduanya bukan pengeluaran kas langsung. Depresiasi mengacu pada pengalokasian biaya suatu aset tetap selama masa manfaatnya, sementara amortisasi berfungsi dengan cara yang serupa untuk aset tak berwujud. Meskipun keduanya dianggap sebagai biaya non-kas, tetap memiliki

dampak yang signifikan pada arus kas perusahaan. Hal ini karena depresiasi dan amortisasi mengurangi laba kena pajak perusahaan, yang pada gilirannya mengurangi kewajiban pajak yang harus dibayar. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh dana tambahan yang seharusnya digunakan untuk membayar pajak, yang dapat digunakan untuk investasi atau kebutuhan lainnya.

b. Pembiayaan Eksternal

1) Utang (*Debt Financing*)

Utang atau *debt financing* merupakan salah satu sumber pembiayaan eksternal yang sering digunakan oleh perusahaan untuk membiayai operasional atau ekspansi. Utang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh dana tanpa mengorbankan kepemilikan saham atau kontrol atas perusahaan. Salah satu keuntungan utama dari utang adalah adanya penghematan pajak melalui bunga utang yang dapat dikurangkan dari pajak (*tax shield*). Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi kewajibannya, yang secara langsung meningkatkan aliran kas bersih yang tersedia untuk pengembangan atau investasi lebih lanjut.

2) Ekuitas (*Equity Financing*)

Ekuitas atau *equity financing* adalah salah satu metode pembiayaan eksternal yang melibatkan penerbitan saham baru kepada investor untuk mengumpulkan dana. Menurut Brigham dan Houston (2019), melalui ekuitas, perusahaan dapat memperoleh dana tanpa kewajiban pembayaran bunga, yang membedakannya dengan utang. Hal ini memberi perusahaan fleksibilitas dalam pengelolaan arus kas, karena tidak ada kewajiban tetap yang harus dipenuhi setiap periode, berbeda dengan utang yang memerlukan pembayaran bunga. Selain itu, perusahaan tidak perlu khawatir tentang beban bunga yang mengurangi laba bersih, memberikan ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3) *Leasing*

Leasing adalah salah satu bentuk pembiayaan eksternal yang memungkinkan perusahaan memperoleh aset tanpa harus melakukan pembelian langsung, melainkan dengan membayar sewa secara periodik. Menurut Damodaran

(2012), leasing memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk menggunakan aset yang dibutuhkan tanpa mengeluarkan investasi awal yang besar. Ini sangat menguntungkan bagi perusahaan yang memiliki keterbatasan dana atau ingin mempertahankan likuiditasnya, karena tidak perlu mengalokasikan sejumlah besar uang untuk membeli aset tersebut. Sebagai contoh, perusahaan dapat melakukan leasing untuk peralatan atau kendaraan yang dibutuhkan dalam operasional bisnisnya.

4) Obligasi

Obligasi adalah salah satu bentuk pembiayaan eksternal yang umum digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan dana dari pasar modal. Menurut Brigham dan Houston (2019), obligasi adalah surat utang yang diterbitkan oleh perusahaan kepada investor dengan janji pembayaran bunga tetap dalam periode tertentu dan pengembalian pokok utang pada jatuh tempo. Salah satu keuntungan utama dari obligasi adalah bahwa pembayaran bunga atas utang ini dapat dikurangkan dari pajak, yang dikenal sebagai "tax shield." Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi beban pajaknya, yang bisa meningkatkan keuntungan bersih perusahaan. Ini membuat obligasi menjadi pilihan yang menarik, terutama bagi perusahaan yang ingin meningkatkan modal tanpa harus mengurangi kepemilikan saham.

2. Pengaruh Sumber Pembiayaan terhadap Keputusan Investasi

a. Struktur Modal dan Risiko

Teori struktur modal yang dikemukakan oleh Modigliani & Miller (1958) menyatakan bahwa keputusan struktur modal yakni perbandingan antara ekuitas dan utang dalam pembiayaan akan mempengaruhi biaya modal yang harus ditanggung oleh perusahaan. Biaya modal ini merupakan tingkat pengembalian yang diharapkan oleh investor untuk mengompensasi risiko yang terkait dengan investasi. Menurut teori ini, tanpa mempertimbangkan pajak atau biaya kebangkrutan, struktur modal tidak akan memengaruhi nilai perusahaan. Namun, dalam kenyataannya, penggunaan utang dalam struktur modal dapat

memengaruhi risiko perusahaan, yang selanjutnya memengaruhi keputusan investasi yang diambil oleh perusahaan.

Penggunaan utang dapat meningkatkan potensi pengembalian bagi pemegang saham karena perusahaan dapat memperoleh dana dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan ekuitas. Hal ini terjadi karena bunga utang dapat dikurangkan dari pajak, memberikan keuntungan pajak atau "tax shield." Meskipun demikian, utang juga membawa risiko finansial yang lebih tinggi, terutama ketika perusahaan menghadapi kesulitan dalam membayar kembali kewajiban bunga atau pokok utangnya. Oleh karena itu, semakin banyak utang yang digunakan, semakin tinggi pula risiko keuangan perusahaan, yang dapat mempengaruhi keputusan investasi yang akan diambil.

b. Biaya Modal (*Cost of Capital*)

Biaya modal (*cost of capital*) merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam mengambil keputusan investasi. Brigham dan Ehrhardt (2019) menekankan bahwa biaya modal berfungsi sebagai tingkat pengembalian minimum yang harus dicapai oleh sebuah proyek investasi agar dianggap layak. Salah satu pendekatan yang umum digunakan untuk menghitung biaya modal adalah menggunakan *Weighted Average Cost of Capital* (WACC), yang menggabungkan biaya dari berbagai sumber pembiayaan, seperti utang, ekuitas, dan biaya lainnya, sesuai dengan bobot masing-masing dalam struktur modal perusahaan.

WACC mencerminkan rata-rata tertimbang biaya yang harus dibayar perusahaan kepada pemegang utang dan pemegang saham, mengingat kontribusi masing-masing terhadap pembiayaan perusahaan. WACC yang lebih rendah menunjukkan bahwa perusahaan memiliki biaya modal yang lebih rendah, yang berarti perusahaan lebih efisien dalam mengalokasikan sumber daya untuk proyek investasi. Dalam hal ini, semakin rendah WACC, semakin besar potensi keuntungan yang dapat diperoleh dari investasi, dan semakin tinggi peluang proyek investasi tersebut diterima oleh perusahaan. Sebaliknya, WACC yang lebih tinggi akan meningkatkan biaya pengambilan dana, yang

dapat membuat proyek investasi menjadi kurang menarik atau bahkan tidak layak.

c. Dampak Terhadap Arus Kas (*Cash Flow*)

Sumber pembiayaan yang digunakan perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap arus kas (*cash flow*) perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi keputusan investasi dan pengelolaan keuangan. Gitman *et al.* (2015) menyatakan bahwa pembiayaan dengan utang, seperti pinjaman bank atau penerbitan obligasi, akan menciptakan beban bunga yang harus dibayar perusahaan secara rutin. Beban bunga ini akan mengurangi arus kas keluar perusahaan, karena pembayaran bunga merupakan kewajiban yang harus dipenuhi dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, meskipun utang dapat mempercepat perolehan dana untuk investasi, ia juga menambah tekanan pada arus kas keluar, yang harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu kelancaran operasional perusahaan.

Pembiayaan melalui ekuitas, seperti penerbitan saham, tidak memerlukan pembayaran bunga periodik yang membebani arus kas keluar perusahaan. Meskipun demikian, pemegang saham biasanya mengharapkan dividen sebagai imbal hasil atas investasi. Pembayaran dividen ini akan menjadi arus kas keluar di masa depan, tergantung pada kebijakan pembagian dividen perusahaan. Dengan kata lain, pembiayaan ekuitas tidak memberikan beban bunga langsung seperti utang, namun dapat mengurangi jumlah laba yang tersedia untuk reinvestasi dalam perusahaan karena sebagian laba tersebut harus dibagikan kepada pemegang saham.

d. Pengaruh terhadap Nilai Perusahaan

Pemilihan sumber pembiayaan yang tepat memiliki dampak langsung terhadap nilai perusahaan, yang sering diukur sebagai *enterprise value* atau nilai perusahaan secara keseluruhan. Menurut Damodaran (2012), pemanfaatan struktur modal yang optimal dapat meningkatkan nilai perusahaan dengan cara yang signifikan. Salah satu cara utama untuk meningkatkan nilai perusahaan adalah dengan menggunakan utang sebagai sumber pembiayaan, karena utang memberikan manfaat pajak, yang dikenal dengan istilah *tax shield*. Bunga yang dibayar atas utang dapat dikurangkan dari pajak, yang berarti bahwa perusahaan

dapat mengurangi kewajiban pajaknya dan meningkatkan arus kas yang tersedia untuk pemegang saham.

Penggunaan utang dalam struktur modal memungkinkan perusahaan untuk menggunakan *leverage* untuk meningkatkan *return on equity* (ROE), yaitu rasio yang menunjukkan seberapa besar keuntungan yang dihasilkan dari modal yang dimiliki oleh pemegang saham. Jika perusahaan menggunakan utang dengan bijaksana, maka pengembalian yang dihasilkan dari investasi yang dibiayai dengan utang dapat lebih tinggi dibandingkan dengan biaya utang itu sendiri, yang pada gilirannya akan meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu, penggunaan utang dalam proporsi yang tepat dapat meningkatkan *enterprise value* dengan mengoptimalkan penggunaan modal yang tersedia.

D. Evaluasi Risiko Investasi dan Penggunaan Data untuk Keputusan Pembiayaan

Evaluasi risiko investasi adalah proses penting dalam pengambilan keputusan pembiayaan. Menurut Brigham dan Houston (2019), risiko investasi mencerminkan kemungkinan hasil aktual yang berbeda dari hasil yang diharapkan. Penggunaan data yang akurat membantu perusahaan menilai risiko secara komprehensif dan membuat keputusan pembiayaan yang tepat.

1. Jenis-Jenis Risiko Investasi

a. Risiko Sistematis

Risiko sistematis adalah jenis risiko yang memengaruhi seluruh pasar atau sektor ekonomi, dan tidak dapat dihilangkan melalui diversifikasi. Jenis risiko ini bersumber dari faktor-faktor eksternal yang memengaruhi seluruh perusahaan dalam pasar atau industri tertentu. Contoh risiko sistematis meliputi perubahan tingkat suku bunga, inflasi, fluktuasi nilai tukar mata uang, dan perubahan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi ekonomi secara keseluruhan. Misalnya, saat terjadi inflasi tinggi, daya beli konsumen akan menurun, yang dapat berdampak negatif pada hampir semua sektor industri. Demikian pula, kebijakan suku bunga yang tinggi dapat mengurangi konsumsi dan investasi, serta meningkatkan biaya pinjaman,

yang memengaruhi kinerja perusahaan (Brigham & Houston, 2019).

b. Risiko Non-Sistematis

Risiko non-sistematis adalah risiko yang bersifat spesifik terhadap perusahaan atau industri tertentu dan tidak memengaruhi pasar secara keseluruhan. Jenis risiko ini dapat berasal dari berbagai faktor internal yang berhubungan langsung dengan perusahaan atau sektor industri, seperti kegagalan manajemen, masalah operasional, masalah hukum, atau gangguan produksi. Misalnya, perusahaan yang menghadapi perubahan manajerial yang buruk atau kebijakan internal yang tidak efektif dapat mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Risiko ini juga dapat timbul akibat adanya pemogokan kerja, bencana alam, atau kecelakaan industri yang mengganggu kegiatan operasional perusahaan (Gitman *et al.*, 2015).

Berbeda dengan risiko sistematis, yang tidak dapat dihilangkan melalui diversifikasi, risiko non-sistematis dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan dengan menyebarkan investasi ke berbagai perusahaan atau sektor yang berbeda. Diversifikasi portofolio menjadi strategi utama dalam mengurangi dampak risiko non-sistematis. Dengan berinvestasi di berbagai perusahaan, baik dalam sektor yang berbeda maupun dalam instrumen investasi yang beragam, investor dapat mengurangi ketergantungan pada kinerja satu perusahaan atau industri tertentu. Ini membantu memitigasi potensi kerugian yang mungkin timbul dari masalah spesifik yang dihadapi oleh satu entitas atau sektor.

2. Metode Evaluasi Risiko Investasi

a. Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengukur seberapa besar dampak perubahan dalam variabel-variabel kunci terhadap hasil investasi. Dalam proses ini, investor atau analis melakukan simulasi perubahan terhadap faktor-faktor utama seperti tingkat suku bunga, harga bahan baku, biaya operasional, atau volume penjualan, dan kemudian memeriksa bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi proyeksi keuangan dari investasi yang sedang dianalisis. Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami tingkat

ketergantungan hasil investasi pada perubahan variabel-variabel tersebut (Banerjee, 2015).

Metode ini sangat berguna karena membantu mengidentifikasi variabel mana yang paling sensitif terhadap perubahan, yang berarti bahwa variabel tersebut memiliki potensi dampak yang besar terhadap profitabilitas atau nilai investasi. Dengan mengetahui variabel yang paling mempengaruhi, investor dapat memprioritaskan manajemen risiko pada aspek yang paling kritis. Misalnya, jika hasil investasi sangat sensitif terhadap perubahan harga bahan baku, perusahaan harus mencari cara untuk mengurangi ketergantungan pada bahan baku tersebut atau mengelola fluktuasi harga melalui kontrak jangka panjang.

Salah satu keuntungan utama dari analisis sensitivitas adalah kemampuannya untuk menyediakan gambaran yang lebih jelas tentang risiko yang terkait dengan investasi. Hal ini memberikan wawasan tentang bagaimana perubahan kecil dalam variabel kunci dapat mempengaruhi keputusan investasi.

b. Analisis Skenario

Analisis skenario adalah metode evaluasi risiko yang digunakan untuk mengevaluasi hasil investasi dalam berbagai kondisi yang berbeda, seperti kondisi optimis, pesimis, dan moderat. Pendekatan ini bertujuan untuk menggambarkan kemungkinan hasil investasi berdasarkan berbagai asumsi yang berbeda mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi perusahaan. Misalnya, dalam kondisi optimis, perusahaan mungkin menghadapi pertumbuhan pasar yang cepat, sementara dalam kondisi pesimis, faktor-faktor ekonomi atau industri yang tidak menguntungkan dapat mengurangi keuntungan yang dihasilkan (Vernimmen et al., 2022).

Salah satu keuntungan utama dari analisis skenario adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran yang lebih realistis tentang potensi hasil investasi dalam berbagai keadaan. Dengan mempertimbangkan beberapa skenario yang mungkin terjadi, investor dapat lebih siap untuk menghadapi ketidakpastian dan mempersiapkan strategi yang lebih matang. Misalnya, dalam skenario moderat, perusahaan mungkin mengalami pertumbuhan yang stabil, yang dapat memberikan hasil investasi yang wajar. Sebaliknya, dalam skenario pesimis, investor dapat memutuskan

untuk menunda atau mengurangi investasi untuk meminimalkan kerugian.

c. Simulasi Monte Carlo

Simulasi Monte Carlo adalah metode evaluasi risiko yang menggunakan pendekatan probabilistik untuk memproyeksikan berbagai kemungkinan hasil investasi. Metode ini mengandalkan pemodelan matematis untuk menghasilkan serangkaian skenario acak berdasarkan input yang diberikan, seperti proyeksi pendapatan, biaya, suku bunga, atau nilai tukar. Dengan menjalankan simulasi ribuan kali, model ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang potensi hasil investasi dengan mempertimbangkan ketidakpastian dan variabilitas berbagai factor (Damodaran, 2012).

Keunggulan utama dari simulasi Monte Carlo adalah kemampuannya untuk mengatasi ketidakpastian dan kompleksitas dalam perhitungan risiko. Dalam simulasi ini, variabel-variabel yang memengaruhi hasil investasi diperlakukan sebagai distribusi probabilitas, bukan nilai tetap. Sebagai contoh, jika suku bunga atau harga saham diprediksi memiliki rentang kemungkinan, model ini dapat menguji bagaimana fluktuasi tersebut dapat memengaruhi hasil investasi. Hasilnya adalah distribusi hasil investasi yang menggambarkan kemungkinan terjadinya berbagai tingkat keuntungan atau kerugian, memungkinkan investor untuk memahami risiko yang terlibat lebih baik.

3. Penggunaan Data untuk Keputusan Pembiayaan

a. Data Historis

Data historis merupakan salah satu sumber penting dalam pengambilan keputusan pembiayaan, khususnya dalam memproyeksikan tren risiko yang dapat memengaruhi kelangsungan investasi atau proyek bisnis. Dengan menganalisis kinerja masa lalu, perusahaan dapat mengidentifikasi pola-pola yang dapat membantu dalam meramalkan pergerakan di masa depan. Sebagai contoh, data historis mengenai pendapatan, biaya, atau laba yang diperoleh di masa lalu dapat digunakan untuk menilai potensi keberlanjutan arus kas atau profitabilitas

perusahaan, yang merupakan faktor penting dalam membuat keputusan pembiayaan (Brigham & Houston, 2019).

Data historis memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi risiko berdasarkan kejadian-kejadian yang telah terjadi sebelumnya, baik dalam kondisi pasar yang stabil maupun dalam situasi yang lebih tidak pasti. Jika suatu perusahaan menghadapi penurunan pendapatan atau mengalami kerugian pada periode tertentu, analisis data historis dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab dan memberikan gambaran tentang seberapa besar risiko yang mungkin terjadi lagi di masa depan. Dengan informasi tersebut, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih rasional tentang sumber pembiayaan yang akan digunakan, apakah itu melalui utang atau ekuitas, dan bagaimana mengelola potensi risiko tersebut.

b. Data Pasar

Data pasar memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan pembiayaan karena memberikan informasi tentang kondisi pasar yang dapat memengaruhi nilai investasi dan tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Salah satu contoh penting penggunaan data pasar adalah melalui indeks pasar yang mencerminkan pergerakan harga saham secara keseluruhan. Indeks pasar, seperti Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di Indonesia atau S&P 500 di Amerika Serikat, memberikan gambaran tentang sentimen pasar dan arah ekonomi secara umum. Dengan memantau fluktuasi indeks pasar, perusahaan dapat menilai apakah kondisi pasar sedang stabil atau volatile, yang berpengaruh langsung pada keputusan pembiayaan (Vernimmen *et al.*, 2022).

Nilai saham individu perusahaan juga merupakan data pasar yang sangat berguna untuk menilai eksposur risiko. Harga saham yang naik atau turun dapat memberikan indikasi tentang persepsi pasar terhadap kinerja perusahaan dan prospek masa depan. Misalnya, penurunan harga saham yang signifikan mungkin menunjukkan bahwa pasar menganggap perusahaan lebih berisiko, yang dapat memengaruhi keputusan pembiayaan melalui utang atau ekuitas. Sebaliknya, kenaikan harga saham dapat memberikan sinyal positif tentang stabilitas dan potensi pertumbuhan, yang memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah mengakses pembiayaan melalui penerbitan saham baru.

c. Data Keuangan Perusahaan

Data keuangan perusahaan, terutama yang tercermin dalam neraca dan laporan laba rugi, berperan kunci dalam pengambilan keputusan pembiayaan karena memberikan gambaran menyeluruh tentang kesehatan finansial perusahaan. Neraca menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada suatu titik waktu, mencakup aset, kewajiban, dan ekuitas. Dengan menganalisis neraca, pihak manajemen atau investor dapat menilai apakah perusahaan memiliki aset yang cukup untuk menutupi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini sangat penting dalam keputusan pembiayaan, terutama ketika perusahaan memutuskan untuk mengambil utang. Perusahaan dengan aset yang kuat dan rasio utang yang rendah mungkin lebih mampu untuk memenuhi kewajiban pembayaran utang di masa depan (Gitman et al., 2015).

Laporan laba rugi, di sisi lain, memberikan informasi mengenai pendapatan dan biaya perusahaan dalam periode tertentu. Laporan ini menunjukkan apakah perusahaan menghasilkan keuntungan atau mengalami kerugian, serta bagaimana biaya-biaya operasional memengaruhi laba bersih. Data laba rugi sangat penting dalam menilai kemampuan perusahaan untuk membayar bunga utang dan kewajiban finansial lainnya. Jika perusahaan mengalami penurunan laba atau bahkan kerugian berkelanjutan, ini bisa menjadi indikator bahwa mungkin menghadapi kesulitan dalam memenuhi kewajiban utangnya di masa depan, yang dapat memengaruhi keputusan pembiayaan.

E. Studi Kasus Keputusan Investasi dan Pembiayaan

Keputusan investasi dan pembiayaan merupakan aspek krusial dalam manajemen keuangan perusahaan. Keputusan ini tidak hanya memengaruhi operasi sehari-hari tetapi juga menentukan arah strategis dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Melalui analisis studi kasus nyata, kita dapat memahami bagaimana perusahaan menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan investasi dan pembiayaan serta dampaknya terhadap kinerja dan nilai perusahaan.

1. Pengaruh Literasi Keuangan terhadap Keputusan Investasi

Sebuah studi di Desa Dahana Hiligodu, Nias Utara, menunjukkan bagaimana literasi keuangan mempengaruhi keputusan investasi individu. Penelitian ini melibatkan 79 responden dan bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan investasi (Gea *et al.*, 2024). Studi ini menunjukkan pentingnya pendidikan keuangan dalam membantu individu membuat keputusan investasi yang lebih baik. Dengan meningkatkan literasi keuangan masyarakat, diharapkan dapat meningkatkan tingkat partisipasi dalam investasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Berdasarkan dengan hasil dan pembahasan pengaruh literasi keuangan, pendapatan dan pembiayaan konsumtif terhadap keputusan investasi (studi kasus Desa Dahana Hiligodu Kecamatan Namohalu Esiwa Kabupaten Nias Utara), maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Secara parsial literasi keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi masyarakat Desa Dahana Hiligodu.
- b. Secara parsial pendapatan positif namun tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi masyarakat Desa Dahana Hiligodu.
- c. Secara parsial pembiayaan konsumtif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi masyarakat Desa Dahana Hiligodu.
- d. Secara simultan literasi keuangan, pendapatan dan pembiayaan konsumtif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan investasi masyarakat Desa Dahana Hiligodu.

2. Keputusan Investasi di PT Indofood Sukses Makmur Tbk

PT Indofood Sukses Makmur Tbk adalah salah satu perusahaan makanan terbesar di Indonesia. Dalam upaya untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan kapasitas produksi, perusahaan ini melakukan analisis mendalam terhadap keputusan investasinya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dharma *et al.* (2023), analisis laporan keuangan dari tahun 2017 hingga 2021 menunjukkan bahwa kesehatan finansial perusahaan sangat mempengaruhi keputusan investasi. Dengan mempertimbangkan aspek likuiditas, rasio kas, dan leverage, PT Indofood memutuskan untuk berinvestasi dalam pengembangan fasilitas produksi baru dan memperluas lini produk. Kesimpulan yang didapatkan

bahwasannya kesehatan dari Keuangan PT Indofood mengalami kebaikan dan konsistensi pada tahun-tahun yang mungkin saja mengalami banyak risiko-risiko, dan hal ini juga tergolong aman untuk berinvestasi di PT Indofood tanpa adanya ketakutan akan pengurangan deviden atau keuntungan yang didapatkan oleh Para investor.

3. Keputusan Pembiayaan di PT PK

PT PK adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang produksi pupuk di Indonesia. Untuk mendukung proyek pembangunan pabrik baru, perusahaan ini harus membuat keputusan pembiayaan yang strategis. Menurut Safitri *et al.* (2024), PT PK mempertimbangkan beberapa opsi pembiayaan, termasuk penggunaan laba ditahan dan pinjaman bank. Setelah analisis kelayakan menggunakan metode *Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR), manajemen memutuskan untuk menggunakan kombinasi dari kedua sumber tersebut. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwasanya Payback Period adalah 2,8 tahun, sedangkan Discounted Payback Period adalah 3,05 tahun. *Net Present Value* (NPV) positif sebesar Rp8.567.604.260.862 mengindikasikan proyek layak dilaksanakan. *Profitability Index* (PI) sebesar 1,56 dan *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 0,296 lebih tinggi dari tingkat diskonto, menegaskan kelayakan proyek. Hal ini menunjukkan bahwa investasi tersebut dapat memberikan keuntungan dan meningkatkan kapasitas produksi perusahaan.

4. Pengaruh Keputusan Investasi dan Pendanaan pada Perusahaan Sektor Keuangan

Sektor keuangan di Indonesia juga mengalami dinamika dalam pengambilan keputusan investasi dan pendanaan. Penelitian oleh Sutantri *et al.* (2023) menganalisis pengaruh keputusan investasi dan pendanaan terhadap nilai perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan investasi dan pendanaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap nilai perusahaan. Perusahaan-perusahaan dalam sektor keuangan yang melakukan investasi strategis sambil menjaga struktur modal yang sehat cenderung memiliki nilai pasar yang lebih tinggi. Dengan menerapkan strategi investasi yang tepat dan memilih sumber pendanaan yang sesuai, perusahaan-perusahaan ini berhasil meningkatkan daya tarik di mata

investor, sehingga menarik lebih banyak modal dan meningkatkan nilai saham.



BAB IX

PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DALAM AKUNTANSI MANAJERIAL

Pengambilan keputusan strategis merupakan inti dari akuntansi manajerial yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Keputusan strategis mencakup perencanaan jangka panjang, pengalokasian sumber daya, dan penilaian risiko yang didukung oleh data keuangan yang akurat. Akuntansi manajerial membantu manajer memahami dampak finansial dari berbagai alternatif strategi, seperti ekspansi bisnis, diversifikasi produk, atau efisiensi biaya produksi. Dengan menggunakan data historis, proyeksi keuangan, dan analisis tren pasar, manajer dapat mengevaluasi potensi keuntungan serta risiko yang mungkin timbul.

Keputusan strategis dalam akuntansi manajerial juga mencakup analisis pesaing, posisi pasar, dan penggunaan alat seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan guna memahami efektivitas strategi yang diterapkan. Selain itu, teknologi seperti big data analytics dan sistem informasi manajemen membantu dalam memproses data secara real-time untuk mendukung keputusan yang lebih cepat dan tepat.

A. Pengertian Keputusan Strategis dan Operasional

Keputusan dalam akuntansi manajerial merupakan elemen penting yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Keputusan ini secara umum dapat dibagi menjadi dua kategori utama: keputusan

strategis dan keputusan operasional. Keduanya memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam pengelolaan perusahaan. Keputusan strategis berfokus pada jangka panjang dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan, sementara keputusan operasional berkaitan dengan kegiatan harian yang mendukung pencapaian tujuan strategis.

1. Pengertian Keputusan Strategis

Keputusan strategis adalah keputusan yang bersifat fundamental dan memengaruhi arah jangka panjang organisasi. Menurut Anthony et al. (2007), keputusan strategis mencakup alokasi sumber daya yang signifikan, penetapan tujuan utama, dan pemilihan inisiatif bisnis yang berdampak besar pada daya saing perusahaan. Ciri-ciri keputusan strategis:

- a. Jangka Panjang: Berdampak pada posisi perusahaan dalam waktu yang panjang.
- b. Kompleks: Melibatkan berbagai faktor internal dan eksternal.
- c. Berisiko Tinggi: Memiliki ketidakpastian yang tinggi karena terkait masa depan.
- d. Melibatkan Pimpinan Tinggi: Diambil oleh eksekutif atau dewan direksi.

Contoh keputusan strategis:

- a. Ekspansi ke pasar internasional.
- b. Akuisisi atau merger perusahaan
- c. Diversifikasi produk atau layanan.
- d. Adopsi teknologi baru yang memengaruhi model bisnis.

Menurut Groot dan Selto (2013), keputusan strategis memerlukan penggunaan akuntansi manajerial yang mendukung analisis biaya-manfaat, peramalan keuangan, dan pengukuran kinerja yang relevan.

2. Pengertian Keputusan Operasional

Keputusan operasional adalah keputusan yang berkaitan dengan kegiatan sehari-hari organisasi. Menurut Datar dan Rajan (2021), keputusan operasional bersifat rutin, berjangka pendek, dan bertujuan untuk memastikan efisiensi proses bisnis. Ciri-ciri keputusan operasional:

- a. Jangka Pendek: Berfokus pada periode harian, mingguan, atau bulanan.
- b. Terperinci: Melibatkan prosedur dan kebijakan yang spesifik.
- c. Berisiko Rendah: Biasanya memiliki dampak yang dapat diprediksi.
- d. Diambil oleh Manajer Menengah atau Operasional: Berbeda dengan keputusan strategis yang diambil oleh pimpinan tertinggi.
Contoh keputusan operasional:
 - a. Penjadwalan produksi harian.
 - b. Pengelolaan persediaan.
 - c. Penentuan harga diskon untuk pelanggan tertentu.
 - d. Penjadwalan lembur karyawan.

Keputusan operasional memerlukan informasi akuntansi manajerial seperti laporan biaya variabel, laporan biaya tetap, dan analisis titik impas (*break-even analysis*).

3. Perbedaan Antara Keputusan Strategis dan Operasional

Berikut adalah perbandingan antara keputusan strategis dan operasional:

Aspek	Keputusan Strategis	Keputusan Operasional
Jangka Waktu	Jangka panjang (tahun)	Jangka pendek (harian, mingguan, bulanan)
Tingkat Keputusan	Eksekutif, Dewan Direksi	Manajer menengah, supervisor
Dampak	Mendasar, memengaruhi seluruh organisasi	Lokal, memengaruhi bagian tertentu
Risiko	Tinggi, dengan ketidakpastian besar	Rendah, lebih terukur
Fokus	Visi, misi, tujuan perusahaan	Efisiensi, efektivitas operasional
Contoh	Akuisisi perusahaan, ekspansi bisnis	Jadwal produksi, kontrol stok, pengelolaan tenaga kerja

4. Hubungan antara Keputusan Strategis dan Operasional dalam Akuntansi Manajerial

Keputusan strategis dan operasional saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Keputusan strategis menentukan arah umum organisasi, sementara keputusan operasional memastikan bahwa strategi tersebut dilaksanakan secara efektif. Menurut Drury (2013), akuntansi manajerial berperan penting dalam:

a. Menyediakan Informasi

Keputusan strategis dan operasional dalam akuntansi manajerial memiliki hubungan yang erat, di mana akuntansi manajerial menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendukung kedua jenis keputusan tersebut. Salah satu peran utama akuntansi manajerial adalah menyediakan data yang relevan mengenai biaya, pendapatan, dan profitabilitas yang sangat penting dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini, informasi keuangan yang tepat menjadi dasar dalam merumuskan strategi jangka panjang serta keputusan operasional sehari-hari.

Informasi biaya yang disediakan oleh akuntansi manajerial membantu manajer untuk memahami struktur biaya perusahaan, termasuk biaya tetap dan variabel. Data biaya ini memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi harga yang kompetitif, mengoptimalkan proses produksi, serta menentukan area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, akuntansi manajerial juga menyajikan informasi terkait variabel biaya yang dapat mempengaruhi keputusan investasi, pemotongan biaya, dan perencanaan anggaran jangka panjang perusahaan.

b. Menganalisis Kinerja

Pada akuntansi manajerial, menganalisis kinerja merupakan langkah krusial yang menghubungkan keputusan strategis dan operasional. Salah satu cara untuk menganalisis kinerja adalah dengan melakukan perbandingan antara hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini tidak hanya membantu manajer untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuan yang diinginkan, tetapi juga memberikan wawasan yang mendalam mengenai efektivitas dari strategi dan kebijakan operasional yang telah diterapkan.

Perbandingan antara hasil aktual dan target yang ditetapkan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan atau optimasi. Misalnya, jika perusahaan gagal mencapai target penjualan, akuntansi manajerial dapat menunjukkan bagian mana dari rantai pasokan atau proses produksi yang memerlukan penyesuaian. Dengan demikian, perbandingan ini tidak hanya menjadi alat evaluasi tetapi juga sebagai panduan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan pada proses yang ada.

c. Mendukung Evaluasi

Pada akuntansi manajerial, mendukung evaluasi merupakan fungsi penting yang membantu menilai keberhasilan keputusan strategis yang telah diambil oleh perusahaan. Proses evaluasi ini berfokus pada pemantauan dan analisis kinerja keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan perusahaan, seperti laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Laporan-laporan ini memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana keputusan strategis yang diterapkan mampu mencapai tujuan finansial yang telah ditetapkan.

Laporan kinerja keuangan memberikan data yang sangat penting untuk mengevaluasi dampak keputusan strategis terhadap kondisi finansial perusahaan. Misalnya, jika perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi pasar atau meluncurkan produk baru, laporan keuangan akan menunjukkan apakah langkah tersebut berhasil meningkatkan pendapatan dan profitabilitas. Sebaliknya, jika kinerja finansial tidak sesuai dengan harapan, laporan tersebut dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, seperti pengelolaan biaya atau alokasi sumber daya yang kurang efisien.

B. Analisis SWOT dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat manajerial yang digunakan untuk mengevaluasi posisi strategis organisasi. Menurut David dan David (2017), SWOT membantu perusahaan memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keputusan strategis. Dalam konteks akuntansi manajerial, hasil analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi yang sesuai

dengan kondisi keuangan dan kapabilitas perusahaan. Menurut Gurl (2017), analisis SWOT efektif karena sederhana namun mampu memberikan wawasan komprehensif tentang kondisi organisasi.

1. Peran Analisis SWOT dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Analisis SWOT digunakan dalam berbagai aspek pengambilan keputusan strategis, seperti:

a. Perencanaan Strategi

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) berperan penting dalam perencanaan strategi perusahaan, karena memberikan gambaran yang jelas mengenai posisi perusahaan di pasar. Dengan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), perusahaan dapat merancang strategi yang memanfaatkan keunggulan kompetitif dan potensi pasar yang ada. Misalnya, jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang terampil atau teknologi yang canggih, analisis ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan tersebut untuk meningkatkan daya saing dan mengembangkan produk atau layanan baru yang lebih inovatif. Dengan mengidentifikasi kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*), perusahaan dapat merancang strategi untuk mengatasi tantangan dan mengurangi potensi risiko. Misalnya, jika perusahaan menghadapi ancaman dari pesaing yang lebih kuat atau perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi operasional, strategi yang tepat dapat dirancang untuk mengurangi dampak negatif tersebut, seperti berinvestasi dalam inovasi atau melakukan diversifikasi pasar. Perencanaan strategi berdasarkan analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk lebih siap dalam menghadapi dinamika pasar dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

b. Evaluasi Kinerja

Analisis SWOT juga berperan penting dalam evaluasi kinerja perusahaan, khususnya dalam menilai sejauh mana perusahaan mampu menghadapi tantangan eksternal yang muncul di pasar. Dengan mengidentifikasi ancaman (*threats*) yang ada, seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, atau persaingan yang semakin ketat, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana strategi yang telah diterapkan mampu bertahan dan beradaptasi.

Misalnya, perusahaan yang menghadapi ancaman dari pesaing global harus menilai apakah pendekatan yang digunakan cukup efektif untuk mempertahankan pangsa pasar dan profitabilitasnya.

Dengan analisis SWOT, perusahaan dapat mengetahui apakah kekuatan internal yang dimilikinya, seperti inovasi produk atau efisiensi operasional, cukup kuat untuk mengimbangi tantangan eksternal. Jika perusahaan merasa kesulitan dalam menghadapi ancaman atau tidak dapat memanfaatkan peluang yang ada, evaluasi kinerja dapat menunjukkan kebutuhan untuk meninjau kembali strategi yang diterapkan.

c. Alokasi Sumber Daya

Analisis SWOT berperan penting dalam alokasi sumber daya dengan mengarahkan investasi perusahaan pada area yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dan keberhasilan strategis. Dalam analisis ini, kekuatan (*strengths*) perusahaan dapat diidentifikasi sebagai area yang membutuhkan investasi lebih untuk memaksimalkan potensi yang ada. Misalnya, jika perusahaan memiliki kekuatan dalam hal teknologi atau distribusi yang efisien, maka investasi lebih lanjut dalam peningkatan kapasitas produksi atau penelitian dan pengembangan (R&D) akan menjadi langkah yang tepat. Dengan cara ini, perusahaan dapat meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitifnya.

Peluang (*opportunities*) yang ditemukan dalam analisis SWOT memberikan gambaran tentang area baru atau pasar yang dapat dimasuki. Melalui pemahaman tentang tren pasar, kebutuhan konsumen, atau potensi ekspansi geografis, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya ke area yang menawarkan prospek keuntungan terbesar. Sebagai contoh, jika ada peluang di pasar internasional atau dalam produk inovatif, perusahaan dapat mengarahkan investasi pada pengembangan produk tersebut atau memperluas jaringan distribusinya.

d. Mitigasi Risiko

Analisis SWOT berperan penting dalam mitigasi risiko dengan membantu perusahaan mengidentifikasi dan mempersiapkan diri terhadap ancaman yang mungkin timbul. Dalam konteks ini, ancaman (*threats*) mencakup faktor eksternal yang dapat

mempengaruhi kelangsungan dan keberhasilan perusahaan, seperti perubahan regulasi, krisis ekonomi, atau peningkatan persaingan. Dengan memahami ancaman yang ada, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang proaktif untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul. Misalnya, jika ada ancaman berupa pesaing yang lebih kuat, perusahaan dapat meningkatkan diferensiasi produk atau meningkatkan kualitas layanan pelanggan untuk mempertahankan posisi pasar.

Analisis SWOT membantu perusahaan untuk lebih tanggap terhadap perubahan kondisi pasar dan lingkungan eksternal. Dengan mengidentifikasi ancaman potensial sejak dini, perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah preventif, seperti diversifikasi produk atau pasar, untuk mengurangi ketergantungan pada satu segmen yang rentan terhadap fluktuasi. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk membangun fleksibilitas dalam operasional dan strategi bisnisnya, sehingga lebih siap menghadapi ketidakpastian di masa depan.

2. Komponen Analisis SWOT dan Contoh Implementasi

a. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan (*Strengths*) dalam analisis SWOT merujuk pada faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Faktor ini sering kali mencakup hal-hal yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Salah satu contoh kekuatan utama adalah reputasi merek yang kuat. Perusahaan dengan merek yang dihormati dan dikenal luas dapat memperoleh kepercayaan pelanggan lebih mudah, sehingga memperkuat posisi pasar. Reputasi yang baik juga berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan menarik pelanggan baru.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan (*Weaknesses*) dalam analisis SWOT adalah faktor internal yang dapat menghambat kinerja perusahaan atau menjadi penghalang dalam mencapai tujuan strategis. Salah satu kelemahan yang umum dihadapi perusahaan adalah tingginya biaya operasional. Biaya operasional yang tinggi dapat mengurangi margin keuntungan dan membatasi kemampuan perusahaan untuk bersaing secara harga di pasar. Untuk

mengatasi kelemahan ini, perusahaan perlu melakukan efisiensi dan perbaikan dalam proses operasional, serta mengevaluasi kembali struktur biaya untuk mencari peluang penghematan.

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang (*Opportunities*) dalam analisis SWOT merujuk pada faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dan keuntungan lebih besar. Salah satu peluang utama yang dapat diambil perusahaan adalah perubahan tren pasar. Misalnya, jika terjadi pergeseran preferensi konsumen menuju produk ramah lingkungan atau berbasis teknologi, perusahaan yang dapat beradaptasi dengan cepat dan menawarkan produk yang sesuai dengan tren tersebut akan mendapatkan keuntungan kompetitif. Mengidentifikasi dan merespons tren pasar yang berkembang dengan cepat dapat menjadi kunci kesuksesan dalam memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman (*Threats*) dalam analisis SWOT merujuk pada faktor eksternal yang dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan menjadi hambatan dalam mencapai tujuan bisnis. Salah satu ancaman terbesar adalah persaingan yang ketat di pasar. Dalam industri yang sangat kompetitif, perusahaan harus menghadapi tantangan untuk mempertahankan pangsa pasar dan memastikan daya saing produk atau layanan. Kompetitor yang memiliki strategi harga lebih baik, kualitas produk yang lebih unggul, atau inovasi yang lebih cepat dapat mengurangi posisi pasar perusahaan dan mengurangi pendapatan.

3. Mengintegrasikan Analisis SWOT dengan Akuntansi Manajerial

Akuntansi manajerial menyediakan data kuantitatif yang memperkuat hasil analisis SWOT, seperti:

a. Laporan Biaya dan Profitabilitas

Laporan biaya dan profitabilitas merupakan alat penting dalam akuntansi manajerial yang membantu perusahaan untuk menilai kekuatan atau kelemahan finansial. Dalam konteks analisis SWOT, laporan ini dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang aspek keuangan yang dapat menjadi kekuatan (*Strength*)

atau kelemahan (*Weakness*) perusahaan. Misalnya, jika perusahaan memiliki biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitornya, ini bisa dianggap sebagai kekuatan yang memberikan keunggulan dalam hal margin laba. Sebaliknya, jika perusahaan menghadapi biaya tetap yang tinggi atau pemborosan operasional, ini bisa menjadi kelemahan yang mengurangi profitabilitas dan daya saing.

Dengan menggunakan laporan biaya, manajer dapat melihat area mana yang membutuhkan efisiensi biaya, serta mencari peluang untuk meningkatkan margin laba. Misalnya, jika laporan menunjukkan bahwa biaya bahan baku terus meningkat, perusahaan dapat mengevaluasi pemasok atau mencari cara untuk mengurangi pemborosan dalam proses produksi. Laporan profitabilitas memberikan gambaran tentang seberapa efisien perusahaan dalam menghasilkan laba dari pendapatan yang diperoleh, yang sangat penting untuk menentukan apakah kekuatan finansial perusahaan dapat digunakan untuk memperluas pasar atau berinvestasi dalam inovasi baru.

b. Analisis Break-even

Analisis break-even adalah alat yang digunakan dalam akuntansi manajerial untuk memahami titik di mana pendapatan total perusahaan sama dengan biaya total, sehingga tidak ada laba atau rugi. Dalam konteks analisis SWOT, analisis break-even sangat berguna untuk mengidentifikasi ancaman yang terkait dengan perubahan pasar, seperti fluktuasi permintaan, harga, atau biaya. Dengan mengetahui titik impas, perusahaan dapat lebih mudah memahami berapa banyak unit produk yang perlu dijual untuk menutupi biaya tetap dan variabel, yang memberikan gambaran tentang sejauh mana perubahan pasar dapat mempengaruhi profitabilitas.

Jika perusahaan menghadapi ancaman dari pesaing baru atau perubahan regulasi yang dapat meningkatkan biaya produksi, analisis break-even membantu manajemen untuk menentukan bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi posisi keuangan. Misalnya, jika biaya produksi meningkat atau harga jual menurun akibat persaingan yang lebih ketat, titik impas akan bergeser, memerlukan lebih banyak penjualan untuk mencapai profitabilitas. Ini memberi wawasan penting bagi perusahaan

untuk menilai potensi risiko dan merencanakan langkah-langkah mitigasi, seperti penyesuaian harga atau peningkatan efisiensi operasional.

c. *Forecasting dan Budgeting*

Forecasting dan *budgeting* adalah alat penting dalam akuntansi manajerial yang membantu perusahaan merencanakan masa depan keuangan. Dalam konteks analisis SWOT, kedua alat ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang eksternal dan merencanakan investasi strategis yang memanfaatkan kekuatan perusahaan. Proses *forecasting* memungkinkan perusahaan untuk meramalkan pendapatan dan pengeluaran berdasarkan data historis dan tren pasar, yang kemudian dapat dibandingkan dengan analisis SWOT untuk memanfaatkan peluang yang ada. Misalnya, jika analisis SWOT menunjukkan adanya peluang pasar baru, *forecasting* dapat membantu memproyeksikan potensi pendapatan yang dihasilkan dari ekspansi ke pasar tersebut.

Pada *budgeting*, perusahaan dapat menetapkan anggaran berdasarkan hasil *forecasting* dan analisis SWOT. Anggaran yang efektif mempertimbangkan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan dan alokasi sumber daya yang optimal untuk mengambil keuntungan dari peluang tersebut. Misalnya, jika analisis SWOT menunjukkan adanya kekuatan dalam teknologi atau inovasi produk, perusahaan dapat mengalokasikan anggaran lebih besar untuk riset dan pengembangan, sehingga memaksimalkan peluang pertumbuhan di masa depan. Dengan mengintegrasikan SWOT dengan *budgeting*, perusahaan tidak hanya merencanakan masa depan dengan lebih akurat, tetapi juga dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar.

4. Strategi Berdasarkan Analisis SWOT (TOWS Matrix)

TOWS Matrix adalah alat yang dikembangkan oleh Weihrich (1982) untuk merumuskan strategi berdasarkan kombinasi SWOT:

Strategi	Deskripsi	Contoh Implementasi
SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	Memanfaatkan kekuatan untuk mengeksploitasi peluang.	Unilever menggunakan jaringan distribusi untuk memasuki pasar produk organik.
WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)	Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.	Garuda Indonesia melakukan restrukturisasi utang untuk memanfaatkan potensi pasar wisata domestik.
ST (<i>Strength-Threat</i>)	Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.	Astra International memperkenalkan kendaraan listrik untuk menghadapi ancaman pasar kendaraan konvensional.
WT (<i>Weakness-Threat</i>)	Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.	Indofood melakukan diversifikasi produk untuk mengurangi risiko ketergantungan pada mi instan.

C. Analisis Porter's Five Forces dalam Keputusan Strategis

Analisis Porter's Five Forces adalah kerangka kerja yang dikembangkan oleh Michael E. Porter (1979) untuk mengevaluasi daya tarik suatu industri dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas. Dalam konteks akuntansi manajerial, analisis ini membantu perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif berdasarkan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi daya saing.

1. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru adalah salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam analisis industri dan strategi bisnis. Hambatan masuk

menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat ancaman tersebut. Di banyak industri, biaya awal yang tinggi dan kebutuhan modal besar dapat menghalangi pemain baru untuk memasuki pasar. Misalnya, dalam industri telekomunikasi, investasi infrastruktur seperti pembangunan menara, kabel bawah tanah, dan perangkat keras yang mahal merupakan hambatan signifikan. Keperluan modal besar ini membuat pendatang baru sulit bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan, yang telah memiliki sumber daya dan infrastruktur yang cukup (Hill *et al.*, 2020).

Regulasi yang ketat juga dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru. Beberapa industri, seperti perbankan atau energi, diatur secara ketat oleh pemerintah dengan persyaratan yang rumit untuk mendapatkan izin usaha dan memenuhi standar yang tinggi. Proses perizinan yang memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit bisa membuat pemain baru enggan untuk memasuki pasar. Dalam industri telekomunikasi, misalnya, pemerintah sering kali menetapkan aturan yang mengharuskan perusahaan untuk memenuhi persyaratan tertentu terkait dengan frekuensi radio, lisensi operasional, dan kewajiban untuk menyediakan layanan di daerah terpencil.

Keunggulan merek juga berperan penting dalam mengurangi ancaman pendatang baru. Perusahaan yang sudah mapan sering kali memiliki keunggulan merek yang kuat, yang sulit ditiru oleh pemain baru. Kepercayaan pelanggan terhadap merek yang sudah dikenal dapat menjadi penghalang yang signifikan bagi pendatang baru. Dalam industri telekomunikasi, merek besar seperti Telkomsel atau Indosat sudah memiliki basis pelanggan yang luas dan loyalitas yang tinggi, yang membuat pendatang baru sulit menarik pelanggan.

2. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi dinamika pasar dalam sebuah industri. Ketika jumlah pemasok terbatas atau memiliki produk yang sangat spesifik dan unik, daya tawar terhadap perusahaan yang mengandalkan pasokan tersebut akan semakin kuat. Dalam kondisi ini, pemasok dapat mempengaruhi harga, kualitas, dan ketersediaan barang yang dipasok. Pemasok dengan posisi yang kuat dapat memanfaatkan posisinya untuk mendapatkan harga yang lebih tinggi atau persyaratan kontrak yang lebih menguntungkan (Grant, 2021).

Contoh yang jelas dari hal ini dapat ditemukan dalam industri otomotif. Industri otomotif bergantung pada pemasok komponen-komponen spesifik yang sangat penting untuk proses produksi, seperti komponen mesin, sistem transmisi, atau teknologi keamanan canggih. Banyak dari komponen ini dibuat oleh pemasok yang sangat terampil dan memproduksi produk dengan kualitas yang sulit ditiru oleh pihak lain. Ketergantungan pada pemasok tersebut memberikan posisi tawar yang tinggi. Misalnya, jika hanya ada beberapa pemasok global untuk komponen tertentu, perusahaan otomotif akan kesulitan untuk mengganti pemasok tersebut dalam waktu singkat tanpa mengganggu kualitas dan waktu produksi. Faktor kualitas dan keunikan produk juga meningkatkan daya tawar pemasok. Dalam industri otomotif, banyak pemasok yang mengembangkan teknologi dan inovasi tertentu yang membuat produknya sulit digantikan. Teknologi baru seperti sistem infotainment, fitur kendaraan otonom, atau mesin hibrida sering kali hanya diproduksi oleh pemasok yang memiliki hak paten atau keahlian khusus.

3. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli adalah kekuatan yang dimiliki oleh konsumen atau pembeli dalam proses negosiasi harga dan persyaratan pembelian. Ketika pembeli memiliki banyak pilihan atau membeli dalam jumlah besar, daya tawar akan semakin tinggi. Pembeli dengan daya tawar tinggi dapat memengaruhi harga, kualitas, dan bahkan inovasi produk yang ditawarkan oleh pemasok. Hal ini terjadi karena pemasok yang ingin mempertahankan hubungan bisnis dengan pembeli besar atau yang memiliki banyak opsi akan berusaha menyesuaikan diri dengan permintaan pasar tersebut.

Contoh paling jelas dari daya tawar pembeli yang tinggi adalah ritel besar seperti Walmart. Walmart memiliki jaringan distribusi yang sangat luas dan basis pelanggan yang sangat besar, yang memungkinkan untuk membeli barang dalam jumlah besar. Karena pembelian dalam jumlah besar ini, Walmart dapat memaksa pemasok untuk menurunkan harga barang agar tetap memenangkan kontrak penjualan. Dalam hal ini, pemasok merasa tertekan untuk menurunkan harga untuk tetap mempertahankan akses ke pasar yang sangat menguntungkan tersebut. Hal ini sering kali menyebabkan penurunan margin keuntungan pemasok.

Daya tawar pembeli juga meningkat ketika ada banyak alternatif produk atau pemasok yang dapat dipilih. Dalam industri ritel, konsumen memiliki berbagai pilihan produk dari berbagai merek, yang memungkinkan untuk memilih produk yang menawarkan nilai terbaik. Ketika pembeli atau konsumen merasa bahwa memiliki banyak pilihan, dapat lebih mudah beralih ke pesaing jika merasa harga atau kualitas yang ditawarkan tidak sesuai. Kondisi ini mendorong pemasok untuk terus berinovasi dan menurunkan harga agar tetap kompetitif di pasar.

4. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti merupakan salah satu faktor penting dalam analisis daya saing industri, yang mengacu pada kemungkinan produk atau layanan baru yang dapat menggantikan produk yang ada dan mengurangi permintaan terhadapnya. Produk pengganti yang lebih murah, lebih efisien, atau lebih unggul dapat memberikan tekanan signifikan terhadap harga dan margin keuntungan perusahaan yang ada. Ketika produk pengganti masuk ke pasar, konsumen cenderung beralih ke alternatif yang lebih baik atau lebih terjangkau, yang pada gilirannya dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan yang lebih lama beroperasi.

Contoh yang sangat jelas dari ancaman produk pengganti adalah fenomena digital streaming yang menggantikan DVD dalam industri hiburan. Sebelumnya, DVD dan Blu-ray adalah cara utama bagi konsumen untuk menikmati film dan acara televisi di rumah. Namun, dengan munculnya layanan streaming seperti Netflix, Hulu, dan Amazon Prime, yang menawarkan akses instan ke ribuan judul film dan acara dengan biaya berlangganan yang lebih terjangkau, DVD mulai kehilangan popularitasnya. Produk pengganti ini menawarkan kenyamanan dan harga yang lebih kompetitif, yang mendorong konsumen untuk beralih.

Ancaman produk pengganti tidak hanya berlaku pada industri hiburan, tetapi juga di berbagai sektor lain. Misalnya, dalam industri otomotif, mobil listrik menjadi produk pengganti bagi mobil bermesin bensin atau diesel. Mobil listrik menawarkan keunggulan berupa biaya operasional yang lebih rendah dan dampak lingkungan yang lebih kecil, yang menarik perhatian konsumen dan mendorong produsen untuk mengembangkan model ramah lingkungan.

5. Persaingan Antarperusahaan

Persaingan antarperusahaan adalah faktor utama yang memengaruhi dinamika pasar dan dapat menekan margin keuntungan perusahaan. Ketika banyak pemain berada dalam suatu industri dan berkompetisi untuk meraih pangsa pasar, harga dan profitabilitas cenderung turun karena masing-masing perusahaan berusaha memenangkan konsumen dengan menawarkan harga yang lebih rendah atau nilai tambah lainnya. Kondisi ini dapat menyebabkan perang harga yang mempengaruhi semua pemain di pasar, dan mempersempit ruang bagi perusahaan untuk mempertahankan margin keuntungan yang sehat (Barney & Hesterly, 2019).

Contoh yang jelas dari persaingan antarperusahaan yang ketat dapat ditemukan dalam industri penerbangan. Industri ini dikenal dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi, dengan banyak maskapai penerbangan yang menawarkan rute yang serupa, sering kali dengan sedikit perbedaan dalam produk atau layanan. Maskapai penerbangan berusaha untuk menarik penumpang dengan menawarkan harga tiket yang sangat kompetitif, yang menyebabkan persaingan harga yang sengit. Hal ini semakin diperburuk dengan adanya maskapai penerbangan berbiaya rendah yang menggerakkan penurunan tarif, memaksa maskapai-maskapai besar untuk menurunkan harga agar tetap menarik minat konsumen.

Persaingan harga yang ketat dalam industri penerbangan ini sering kali mengurangi margin keuntungan maskapai. Meskipun maskapai berusaha menjaga keunggulan melalui layanan tambahan seperti bagasi gratis atau kursi yang lebih luas, perang harga tetap menjadi faktor utama dalam memenangkan persaingan. Selain itu, biaya operasional yang tinggi, seperti bahan bakar pesawat dan pemeliharaan armada, semakin memperkecil potensi laba maskapai, terutama ketika harga tiket dipangkas untuk menarik lebih banyak pelanggan.

D. Pengaruh Keputusan Strategis terhadap Keberlanjutan Organisasi

Keputusan strategis memiliki peran penting dalam menentukan keberlanjutan organisasi jangka panjang. Keputusan strategis yang efektif membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan memanfaatkan peluang pasar secara optimal.

Selain itu, keputusan yang berfokus pada inovasi, efisiensi operasional, dan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Grant, 2021). Keberlanjutan organisasi tidak hanya dilihat dari aspek finansial, tetapi juga dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan. Oleh karena itu, keputusan strategis yang tepat akan menciptakan nilai jangka panjang dan menjaga kelangsungan usaha.

1. Pengaruh terhadap Dimensi Ekonomi

a. Efisiensi Biaya dan Profitabilitas

Keputusan strategis yang berfokus pada efisiensi biaya dan profitabilitas memiliki dampak besar terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan efisiensi adalah melalui otomatisasi proses. Dengan mengadopsi teknologi canggih, perusahaan dapat menggantikan tugas-tugas manual yang memakan waktu dan biaya dengan sistem otomatis yang lebih cepat dan akurat. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya operasional jangka panjang, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan volume produksi dengan biaya yang lebih rendah. Dengan mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manusia, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien untuk kegiatan lainnya yang lebih produktif.

Strategi efisiensi juga mencakup pengelolaan rantai pasok yang lebih baik. Rantai pasok yang efisien dapat mengurangi biaya pembelian bahan baku, distribusi, dan inventaris. Perusahaan yang mampu mengoptimalkan proses pengadaan dan pengiriman akan mengurangi pemborosan dan mempercepat waktu respons terhadap permintaan pasar. Keputusan strategis dalam hal ini, seperti memilih pemasok yang lebih kompetitif atau menggunakan sistem manajemen rantai pasok berbasis teknologi, dapat membawa dampak positif dalam hal pengurangan biaya dan peningkatan kecepatan operasional.

Peningkatan efisiensi dalam operasi dan rantai pasok berpotensi meningkatkan margin laba perusahaan. Dengan biaya operasional yang lebih rendah, perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan dengan harga yang lebih kompetitif, sementara tetap mempertahankan tingkat profitabilitas yang sehat. Margin laba yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan

untuk menginvestasikan kembali keuntungan ke dalam inovasi produk, ekspansi pasar, atau peningkatan kualitas layanan yang lebih baik. Sebagai hasilnya, perusahaan dapat bersaing lebih baik di pasar yang semakin kompetitif.

b. Inovasi Produk dan Layanan

Inovasi produk dan layanan berperan krusial dalam mempertahankan daya saing perusahaan di pasar yang terus berkembang. Dengan fokus pada riset dan pengembangan (R&D), perusahaan dapat menciptakan solusi baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang dinamis. R&D memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih efisien, menarik, dan relevan dengan preferensi konsumen yang berubah. Inovasi ini tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga membantu perusahaan bertahan dalam menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan tren atau regulasi yang ketat (Kramer & Porter, 2011).

Inovasi yang berfokus pada pemahaman pasar dan teknologi yang berkembang memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Dalam dunia yang serba cepat berubah, konsumen cenderung mencari produk dan layanan yang lebih sesuai dengan gaya hidup, lebih ramah lingkungan, atau lebih hemat biaya. Perusahaan yang proaktif dalam R&D akan lebih cepat mengidentifikasi peluang baru atau potensi ancaman yang muncul, sehingga dapat beradaptasi dengan cepat dan tetap relevan. Misalnya, perusahaan teknologi yang rutin memperkenalkan perangkat terbaru atau pembaruan perangkat lunak berupaya menjaga posisinya di pasar.

2. Pengaruh terhadap Dimensi Sosial

a. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) merupakan salah satu aspek penting dalam membangun hubungan positif antara perusahaan dan komunitas di sekitarnya. Program CSR, yang meliputi berbagai inisiatif sosial, lingkungan, dan ekonomi, menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan masyarakat. Melalui CSR, perusahaan dapat mendukung program-program yang berfokus pada pendidikan, kesehatan,

pengentasan kemiskinan, atau perlindungan lingkungan. Keputusan untuk menerapkan program CSR ini memberi dampak yang positif terhadap citra perusahaan, karena masyarakat cenderung lebih menghargai perusahaan yang memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan kesejahteraan sosial. Reputasi yang baik sebagai perusahaan yang bertanggung jawab sosial dapat meningkatkan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk konsumen, karyawan, dan investor. Konsumen, misalnya, semakin sadar akan isu-isu sosial dan lingkungan, dan lebih cenderung memilih produk dari perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan. Karyawan pun merasa lebih bangga bekerja untuk perusahaan yang memiliki nilai sosial yang kuat, yang berujung pada peningkatan motivasi dan loyalitas. Selain itu, investor juga lebih tertarik untuk berinvestasi di perusahaan yang mengintegrasikan CSR dalam strategi bisnis, karena CSR dapat mengurangi risiko dan meningkatkan kinerja jangka panjang.

b. Kesejahteraan Karyawan

Peningkatan kesejahteraan karyawan adalah salah satu strategi penting yang dapat memberikan dampak signifikan pada produktivitas dan loyalitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah dengan menyediakan pelatihan yang relevan, yang tidak hanya memperkaya keterampilan, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dalam pekerjaan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk berkembang dalam karier. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga meningkatkan kemampuan tim secara keseluruhan untuk menghadapi tantangan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2018).

Pemberian insentif juga berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Insentif, baik berupa penghargaan finansial, bonus, atau fasilitas lainnya, dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target perusahaan. Ketika karyawan merasa diakui dan dihargai melalui insentif yang adil dan transparan, akan lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Insentif yang tepat dapat menciptakan

budaya kerja yang positif dan saling mendukung, di mana karyawan merasa memiliki bagian penting dalam kesuksesan perusahaan.

3. Pengaruh terhadap Dimensi Lingkungan

a. *Sustainability Initiatives*

Inisiatif keberlanjutan semakin menjadi bagian penting dari strategi perusahaan modern, terutama di tengah meningkatnya perhatian terhadap perubahan iklim dan dampak lingkungan. Salah satu keputusan strategis yang dapat diambil oleh perusahaan adalah beralih ke penggunaan energi terbarukan, seperti energi surya atau angin, untuk operasional. Dengan mengurangi ketergantungan pada energi fosil, perusahaan tidak hanya mengurangi jejak karbon tetapi juga mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Penggunaan energi terbarukan ini mendukung upaya global dalam mitigasi perubahan iklim dan mengurangi emisi gas rumah kaca yang berbahaya (Elkington, 2020).

Perusahaan dapat memilih untuk menggunakan bahan baku yang ramah lingkungan, yang diproduksi dengan cara yang berkelanjutan dan tidak merusak ekosistem. Misalnya, penggunaan bahan-bahan daur ulang atau bahan yang dapat terurai secara alami membantu mengurangi limbah dan polusi. Keputusan ini juga menciptakan kesan positif terhadap perusahaan, karena semakin banyak konsumen yang menghargai produk yang dibuat dengan prinsip keberlanjutan. Ini bisa meningkatkan citra perusahaan di mata publik dan meningkatkan daya tarik produk di pasar yang semakin peduli terhadap isu-isu lingkungan.

Keputusan untuk berinvestasi dalam inisiatif keberlanjutan juga dapat memberikan keuntungan jangka panjang dalam hal efisiensi biaya. Misalnya, meskipun investasi awal dalam energi terbarukan atau bahan baku ramah lingkungan mungkin memerlukan biaya yang lebih tinggi, penghematan jangka panjang dapat diperoleh melalui pengurangan biaya energi atau pengurangan limbah yang harus dibuang.

b. Efisiensi Energi

Investasi dalam teknologi hemat energi merupakan langkah strategis yang tidak hanya menguntungkan dari sisi ekonomi, tetapi juga sangat penting untuk keberlanjutan lingkungan. Dengan memanfaatkan teknologi yang efisien dalam penggunaan energi, perusahaan dapat mengurangi konsumsi energi secara signifikan. Ini tidak hanya berkontribusi pada pengurangan biaya operasional, tetapi juga membantu mengurangi emisi gas rumah kaca yang dihasilkan dari pembangkit listrik berbasis bahan bakar fosil. Penggunaan teknologi hemat energi seperti sistem penerangan LED, peralatan berlabel efisiensi energi, dan mesin-mesin yang lebih efisien dapat mengoptimalkan penggunaan energi di seluruh operasional perusahaan (Benn et al., 2014).

Efisiensi energi juga berperan penting dalam mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas industri. Dengan mengurangi ketergantungan pada sumber energi yang tidak terbarukan, perusahaan secara langsung mengurangi kontribusinya terhadap pemanasan global dan perubahan iklim. Misalnya, penggunaan energi terbarukan seperti tenaga surya atau angin dalam operasional pabrik dapat mengurangi jejak karbon dan meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata konsumen yang semakin peduli terhadap isu-isu lingkungan. Oleh karena itu, teknologi hemat energi bukan hanya memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga mendukung upaya global untuk mengurangi emisi karbon.

Pengimplementasian teknologi hemat energi juga dapat memperbaiki citra perusahaan. Banyak konsumen, terutama yang berada dalam segmen pasar yang sadar akan isu keberlanjutan, lebih cenderung untuk mendukung perusahaan yang mengambil langkah nyata dalam mengurangi dampak lingkungan. Keputusan untuk berinvestasi dalam efisiensi energi sering kali dipandang sebagai bukti komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap merek perusahaan.

E. Penggunaan Data untuk Perumusan dan Evaluasi Strategi Bisnis

Data berperan penting dalam perumusan dan evaluasi strategi bisnis yang efektif. Menurut Davenport dan Kim (2013), penggunaan analitik berbasis data memungkinkan perusahaan mengidentifikasi tren pasar, memahami perilaku pelanggan, dan mengevaluasi kinerja kompetitor. Selain itu, data historis dan prediktif membantu dalam pengambilan keputusan yang terukur dan minim risiko. Evaluasi strategi melalui data memungkinkan organisasi mengukur keberhasilan, mengidentifikasi hambatan, dan melakukan penyesuaian strategi secara tepat waktu.

1. Peran Data dalam Perumusan Strategi Bisnis

Perumusan strategi bisnis adalah proses menetapkan visi, misi, tujuan, dan langkah-langkah perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Data menjadi landasan dalam beberapa aspek penting:

a. Analisis Pasar dan Pelanggan

1) Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah langkah penting dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif, dan data berperan kunci dalam proses ini. Dengan menggunakan data demografi, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan pendapatan, perusahaan dapat memahami karakteristik dasar pelanggan dan membagi pasar menjadi kelompok yang lebih homogen. Segmentasi ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk, harga, dan pesan pemasaran agar lebih relevan dengan kebutuhan dan preferensi spesifik masing-masing segmen. Misalnya, produk yang dirancang untuk anak muda dengan penghasilan rendah akan berbeda dengan produk yang ditujukan untuk profesional berpendapatan tinggi.

Data psikografi juga sangat penting dalam segmentasi pasar. Psikografi melibatkan pemahaman tentang kepribadian, gaya hidup, nilai-nilai, dan minat pelanggan. Informasi ini memungkinkan perusahaan untuk menggali lebih dalam mengenai motivasi pelanggan dalam membuat keputusan pembelian. Sebagai contoh, perusahaan yang menjual produk ramah lingkungan dapat menargetkan segmen pasar yang

peduli terhadap keberlanjutan dan lingkungan. Dengan demikian, data psikografi dapat membantu perusahaan merancang penawaran yang lebih emosional dan menghubungkan produknya dengan nilai-nilai yang diyakini pelanggan.

2) Analisis Tren

Analisis tren merupakan bagian penting dalam perumusan strategi bisnis yang berfokus pada perubahan dinamis di pasar. Data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti media sosial, survei pelanggan, dan laporan industri memberikan gambaran yang jelas mengenai arah pergeseran tren pasar. Melalui media sosial, perusahaan dapat memantau percakapan pelanggan mengenai produk atau layanan tertentu, serta mengenali sentimen umum yang berkembang. Misalnya, dengan menganalisis tagar atau komentar pelanggan, perusahaan bisa mengidentifikasi tren konsumen yang sedang populer, seperti minat terhadap keberlanjutan atau teknologi ramah lingkungan (Beynon-Davies, 2019).

Survei pelanggan memberikan informasi langsung mengenai preferensi dan harapan terhadap produk atau layanan. Survei ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan data kuantitatif yang lebih mendalam, sehingga bisa memahami dengan lebih baik apa yang diinginkan pasar. Data ini dapat mencakup topik-topik seperti harga yang bersedia dibayar konsumen, fitur yang paling dibutuhkan, atau tingkat kepuasan terhadap produk yang ada. Dengan wawasan ini, perusahaan dapat menyesuaikan strategi agar lebih relevan dan menarik bagi pelanggan.

b. Analisis Kompetitif

1) Benchmarking

Benchmarking adalah proses penting dalam analisis kompetitif yang memungkinkan perusahaan untuk membandingkan kinerja dengan pesaing di industri yang sama. Dengan menganalisis data kinerja pesaing, perusahaan dapat mengetahui posisinya di pasar dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Data ini bisa mencakup berbagai aspek seperti harga, kualitas produk, distribusi, serta inovasi produk. Dengan memahami bagaimana pesaing

melaksanakan strategi, perusahaan bisa menemukan keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan posisinya di pasar (Kramer & Porter, 2011).

Proses benchmarking melibatkan pengumpulan data kinerja yang relevan, baik itu melalui laporan tahunan, riset pasar, atau informasi yang tersedia di publik. Misalnya, perusahaan dapat mengamati margin keuntungan pesaing, tingkat kepuasan pelanggan, serta inisiatif pemasaran yang dijalankan. Dengan perbandingan ini, perusahaan dapat menilai apakah lebih efisien dalam operasi atau memiliki kekuatan di bidang tertentu yang bisa menjadi diferensiasi. Selain itu, benchmarking membantu perusahaan menghindari kesalahan yang sama dengan pesaing dan memungkinkan untuk mengadopsi praktik terbaik yang sudah terbukti efektif.

2) Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah alat strategis yang penting dalam perumusan strategi bisnis, di mana data internal dan eksternal digunakan untuk mengevaluasi berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Data internal mencakup informasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan, seperti sumber daya yang dimiliki, kualitas produk, serta struktur organisasi. Sedangkan data eksternal melibatkan faktor-faktor seperti peluang yang ada di pasar, ancaman dari pesaing, serta kondisi ekonomi dan regulasi yang berlaku. Menggabungkan kedua jenis data ini memberikan wawasan yang lebih holistik mengenai posisi perusahaan di pasar (Gurl, 2017).

Dengan analisis kekuatan dan kelemahan internal, perusahaan dapat mengidentifikasi apa yang menjadi keunggulan, seperti teknologi canggih atau merek yang kuat, dan area yang perlu diperbaiki, seperti kekurangan dalam inovasi atau keterbatasan sumber daya. Di sisi lain, analisis peluang dan ancaman eksternal membantu perusahaan untuk memahami potensi pasar baru yang dapat dimanfaatkan serta risiko yang mungkin muncul dari pesaing, perubahan regulasi, atau fluktuasi ekonomi. Dengan data yang tepat, perusahaan dapat merumuskan strategi yang memaksimalkan

peluang dan meminimalkan ancaman eksternal, sekaligus memperbaiki kelemahan internal.

c. Prediksi Permintaan dan Perencanaan Sumber Daya

1) Analisis Prediktif

Analisis prediktif menggunakan data historis dan algoritma machine learning untuk memproyeksikan permintaan masa depan, yang menjadi elemen penting dalam perencanaan sumber daya dan strategi bisnis. Dengan menganalisis pola data yang ada, perusahaan dapat memprediksi tren permintaan yang akan datang, seperti musim penjualan tinggi atau perubahan preferensi konsumen. Algoritma ini dapat memperhitungkan berbagai faktor yang mempengaruhi permintaan, seperti fluktuasi harga, perilaku pelanggan, dan tren pasar. Dengan informasi ini, perusahaan dapat merencanakan produksi, distribusi, dan persediaan barang secara lebih efisien (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Analisis prediktif juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi variabel-variabel eksternal yang dapat memengaruhi permintaan, seperti perubahan ekonomi, kebijakan pemerintah, atau kondisi cuaca. Misalnya, dalam industri retail, machine learning dapat menganalisis data konsumen untuk memproyeksikan kenaikan atau penurunan permintaan berdasarkan preferensi yang berkembang. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih siap menghadapi perubahan pasar dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, termasuk pengadaan bahan baku, tenaga kerja, dan kapasitas produksi, untuk memenuhi permintaan yang diprediksi.

2) Perencanaan Sumber Daya

Perencanaan sumber daya adalah proses penting dalam memastikan kelancaran operasional dan efisiensi dalam suatu perusahaan. Data berperan besar dalam menentukan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, dan modal kerja yang diperlukan untuk mendukung produksi dan memenuhi permintaan pasar. Dengan menganalisis data historis, perusahaan dapat memprediksi kebutuhan bahan baku untuk jangka waktu tertentu, memperhitungkan fluktuasi permintaan, dan menyesuaikan jadwal pengadaan bahan

baku. Misalnya, data tren penjualan dapat membantu memproyeksikan volume produksi yang diperlukan, sehingga perusahaan dapat mengatur persediaan bahan baku dengan lebih tepat.

Perencanaan tenaga kerja juga sangat bergantung pada data, terutama dalam memprediksi jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mendukung operasional. Data terkait jam kerja, volume produksi, dan tingkat permintaan pasar memungkinkan perusahaan untuk merencanakan jumlah tenaga kerja yang efisien, menghindari kekurangan atau kelebihan staf. Perusahaan dapat menggunakan analisis data untuk mengoptimalkan jadwal kerja, rotasi shift, dan pelatihan karyawan, guna meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya tenaga kerja yang tidak efisien.

2. Peran Data dalam Evaluasi Strategi Bisnis

Evaluasi strategi bertujuan menilai apakah strategi yang diterapkan efektif mencapai tujuan organisasi (David & David, 2017). Berikut adalah beberapa cara penggunaan data dalam evaluasi strategi:

a. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

1) *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan pendekatan yang lebih holistik, melibatkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja tidak hanya berdasarkan aspek keuangan, tetapi juga dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang. Perspektif keuangan memberikan ukuran tradisional seperti profitabilitas dan pengembalian investasi, yang merupakan indikator utama bagi pemangku kepentingan eksternal dalam menilai keberhasilan perusahaan (Kaplan & Norton, 2008). Perspektif pelanggan fokus pada bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, dengan menggunakan indikator seperti kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar. Dengan mengukur kinerja dari perspektif ini, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah

strategi yang diterapkan efektif dalam meningkatkan pengalaman pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang. Data dari survei kepuasan pelanggan atau analisis perilaku pelanggan dapat memberikan wawasan berharga mengenai area yang memerlukan perbaikan atau inovasi.

2) *Key Performance Indicators (KPI)*

Key Performance Indicators (KPI) adalah alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perusahaan mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. KPI memberikan metrik kuantitatif yang spesifik dan terukur untuk setiap aspek kinerja organisasi, memungkinkan manajemen untuk memantau dan mengevaluasi perkembangan secara objektif. KPI biasanya disesuaikan dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, seperti peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, atau peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan KPI yang relevan, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang bagaimana strategi yang diterapkan berkontribusi terhadap pencapaian sasaran bisnis (Parmenter, 2015).

Data kuantitatif yang digunakan untuk KPI memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengukuran yang tepat dan konsisten. Misalnya, untuk memantau kinerja keuangan, KPI dapat mencakup rasio profitabilitas seperti margin laba bersih, atau rasio likuiditas untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya. Di sisi lain, untuk aspek pelanggan, KPI dapat berupa tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, atau pangsa pasar. Setiap KPI dirancang untuk memberikan wawasan yang terperinci tentang area tertentu dalam bisnis, yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi masalah potensial atau peluang perbaikan.

b. *Analisis Laba dan Biaya (Profitability Analysis)*

1) *Analisis Varians*

Analisis varians adalah teknik yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan anggaran atau perkiraan yang telah ditetapkan, guna mengidentifikasi penyimpangan dan mengevaluasi kinerja keuangan. Proses ini membantu

perusahaan untuk mengetahui apakah melampaui, atau justru gagal memenuhi, target keuangan yang telah disepakati. Dengan menganalisis varians, manajemen dapat lebih memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan antara anggaran dan hasil nyata, baik dalam hal pendapatan maupun pengeluaran. Ini memberikan dasar untuk tindakan korektif yang diperlukan guna menjaga kinerja finansial yang sehat (Datar & Rajan, 2021).

Terdapat dua jenis varians yang umumnya dianalisis: varians pendapatan dan varians biaya. Varians pendapatan terjadi ketika hasil aktual lebih tinggi atau lebih rendah dari yang diperkirakan dalam anggaran. Misalnya, jika penjualan produk lebih besar dari yang diantisipasi, ini akan tercermin dalam varians pendapatan yang positif. Di sisi lain, varians biaya mengukur apakah biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi barang atau jasa lebih tinggi atau lebih rendah dari anggaran. Varians biaya yang tinggi dapat menunjukkan adanya pemborosan atau inefisiensi dalam proses produksi atau operasional.

Manfaat utama dari analisis varians adalah kemampuannya untuk memberikan wawasan mendalam mengenai penyebab penyimpangan yang terjadi. Misalnya, jika perusahaan menghadapi varians biaya yang lebih tinggi dari anggaran, manajer dapat menyelidiki apakah itu disebabkan oleh harga bahan baku yang lebih mahal, perubahan dalam tarif upah, atau masalah lainnya.

2) *Break-even Analysis*

Analisis break-even adalah teknik yang digunakan untuk menentukan titik impas, yaitu titik di mana total pendapatan perusahaan sama dengan total biaya yang dikeluarkan, sehingga perusahaan tidak menghasilkan keuntungan atau kerugian. Titik impas ini sangat penting karena memberikan gambaran yang jelas mengenai volume penjualan minimum yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian. Dalam perhitungan break-even, perusahaan mempertimbangkan biaya tetap dan biaya variabel untuk menentukan berapa banyak unit produk yang perlu dijual untuk menutupi seluruh biaya (Garrison et al., 2021).

Data keuangan yang digunakan dalam analisis break-even meliputi biaya tetap, biaya variabel per unit, dan harga jual per unit. Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah dengan volume produksi, seperti sewa dan gaji tetap, sementara biaya variabel berubah seiring dengan volume produksi, seperti bahan baku dan upah per unit. Dengan memasukkan angka-angka ini ke dalam rumus break-even, perusahaan dapat menghitung jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai titik impas. Analisis ini sangat berguna untuk perencanaan keuangan dan pengambilan keputusan bisnis, terutama dalam menetapkan harga dan merencanakan volume produksi.

c. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

1) *Monte Carlo Simulation*

Monte Carlo Simulation adalah metode statistik yang digunakan untuk memodelkan kemungkinan hasil dari suatu keputusan atau peristiwa yang tidak pasti, dengan mengandalkan data historis untuk menghasilkan berbagai skenario risiko. Teknik ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisis dan memahami variabilitas serta ketidakpastian dalam keputusan bisnis yang kompleks. Dengan menjalankan ribuan simulasi berdasarkan distribusi probabilitas input yang berbeda, *Monte Carlo Simulation* dapat menghasilkan spektrum hasil yang mungkin, memberikan pandangan yang lebih jelas tentang kemungkinan terjadinya risiko tertentu.

Proses *Monte Carlo Simulation* melibatkan pembuatan model matematis yang menghubungkan berbagai variabel dan parameter dalam sistem yang dianalisis. Data historis atau data probabilistik digunakan untuk memprediksi kemungkinan nilai variabel tersebut. Melalui simulasi berulang, model ini menghasilkan banyak kemungkinan hasil yang mencerminkan rentang nilai yang mungkin terjadi berdasarkan ketidakpastian. Hal ini memberikan informasi yang lebih terperinci mengenai potensi risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, seperti fluktuasi pasar, perubahan harga bahan baku, atau gangguan operasional.

Simulasi ini sangat berguna dalam manajemen risiko karena memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasional dan berdasarkan bukti. Dengan memahami

skenario risiko yang lebih luas dan memvisualisasikan berbagai hasil yang mungkin terjadi, perusahaan dapat merencanakan langkah mitigasi yang lebih tepat. Selain itu, Monte Carlo Simulation membantu manajer untuk mengevaluasi dan memprioritaskan risiko berdasarkan dampaknya terhadap tujuan bisnis, memungkinkan untuk mengembangkan strategi yang lebih proaktif dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan pasar yang cepat.

2) Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi bagaimana perubahan dalam variabel kunci mempengaruhi hasil dari suatu strategi bisnis. Dengan menggunakan data yang ada, analisis ini mengidentifikasi variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan strategi yang diterapkan. Misalnya, jika sebuah perusahaan bergantung pada harga bahan baku untuk menentukan biaya produksi, analisis sensitivitas dapat menguji seberapa besar perubahan harga bahan baku dapat mempengaruhi margin keuntungan perusahaan. Ini memberikan gambaran yang lebih jelas tentang risiko yang mungkin dihadapi perusahaan jika ada fluktuasi dalam variabel kunci tersebut (Collier, 2015).

Proses analisis sensitivitas melibatkan pemodelan berbagai skenario berdasarkan perubahan dalam satu atau lebih variabel input, sambil mempertahankan variabel lainnya tetap konstan. Hasil dari analisis ini memungkinkan perusahaan untuk memvisualisasikan potensi dampak dari perubahan kecil pada variabel-variabel kritis terhadap hasil keseluruhan. Dengan cara ini, perusahaan dapat memahami seberapa sensitif hasil strateginya terhadap fluktuasi dalam faktor-faktor eksternal atau internal yang dapat berubah seiring waktu, seperti harga pasar, tingkat permintaan, atau biaya operasional.



BAB X

KESIMPULAN

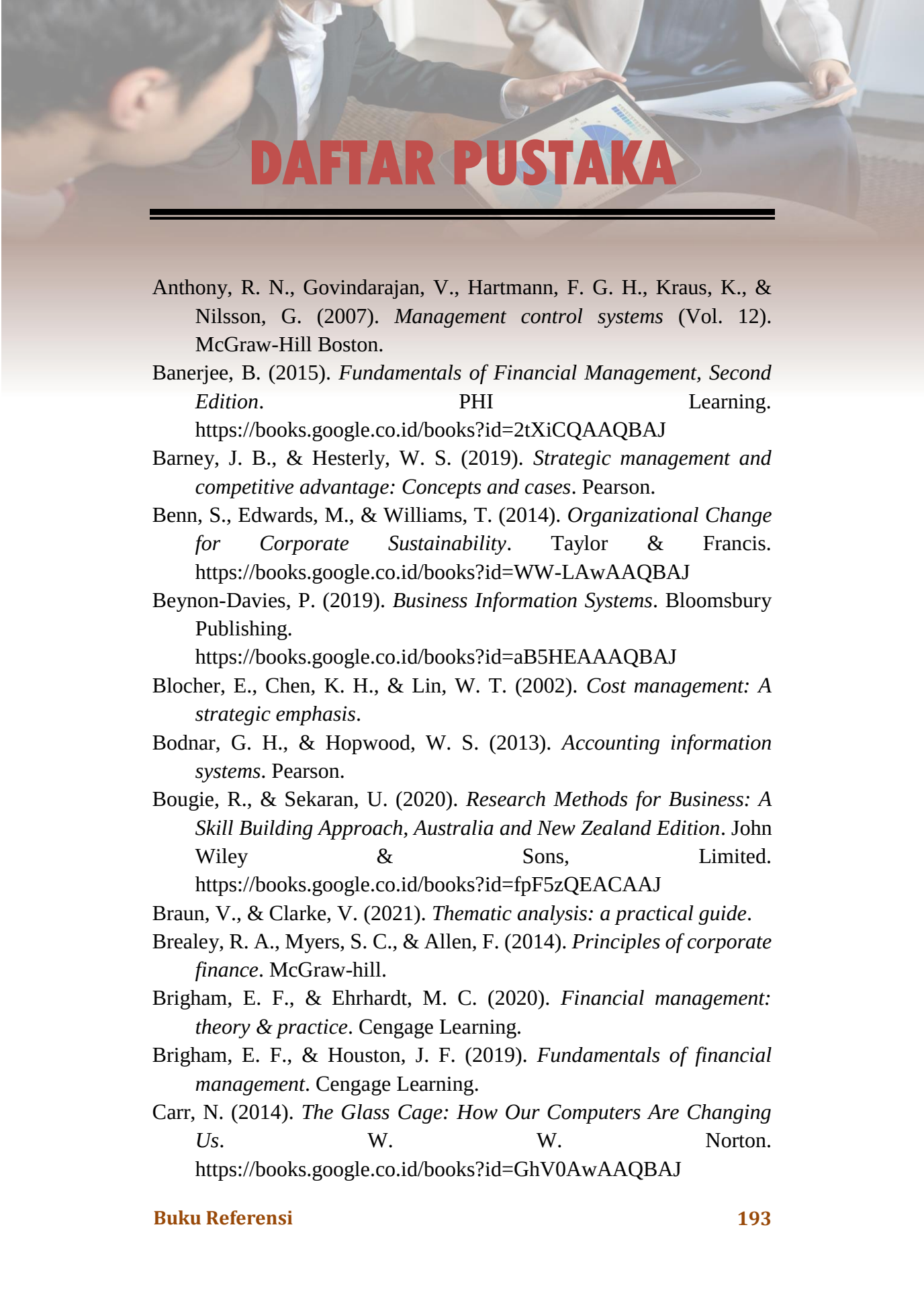
Akuntansi manajerial berperan penting dalam proses pengambilan keputusan berbasis data yang efektif, efisien, dan akurat. Buku ini membahas secara komprehensif mulai dari konsep dasar hingga implementasi praktik akuntansi manajerial dalam berbagai aspek pengambilan keputusan strategis. Buku ini juga membahas pentingnya integrasi teknologi dalam pengolahan data, perencanaan anggaran, analisis biaya, penilaian kinerja, hingga pengambilan keputusan investasi dan strategi bisnis. Buku ini membahas konsep dasar akuntansi manajerial, termasuk tujuan, fungsi, dan peranannya dalam proses pengambilan keputusan. Akuntansi manajerial bukan hanya mencatat transaksi keuangan, tetapi juga menyediakan informasi yang relevan untuk mendukung keputusan operasional, taktis, dan strategis. Konsep-konsep seperti perbedaan antara akuntansi keuangan dan manajerial, siklus pengambilan keputusan, serta kebutuhan informasi berbasis data menjadi fondasi penting dalam memahami keseluruhan proses akuntansi manajerial.

Pembahasan mencakup sumber-sumber data, metode pengolahan, dan teknik analisis yang dapat menghasilkan wawasan berharga. Selain itu, berbagai alat dan perangkat lunak seperti perangkat *Business Intelligence* (BI), ERP, dan perangkat lunak akuntansi manajerial menjadi sorotan utama. Teknologi tersebut membantu organisasi mengelola data secara efisien, meningkatkan akurasi, dan memberikan laporan yang dapat menjadi dasar keputusan strategis. Selanjutnya, fokus diarahkan pada perencanaan dan pengendalian anggaran. Bab ini menjelaskan secara rinci proses penyusunan anggaran, tujuan perencanaan anggaran, analisis varians, serta teknik pengendalian yang efektif. Dalam konteks ini, perencanaan anggaran bukan hanya alat pengendalian keuangan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Analisis varians yang akurat

dapat membantu manajer memahami penyimpangan anggaran dan mengambil tindakan korektif yang tepat.

Berbagai konsep penting seperti jenis-jenis biaya, analisis biaya-volume-laba (*CVP analysis*), margin kontribusi, hingga penggunaan biaya relevan menjadi topik utama. Analisis CVP, misalnya, memberikan wawasan mengenai titik impas (*break-even point*) dan membantu manajer dalam menentukan volume penjualan yang diperlukan untuk mencapai laba yang diinginkan. Penilaian kinerja menjadi aspek utama yang dibahas. Penilaian kinerja bukan hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup indikator non-keuangan seperti kepuasan pelanggan dan efisiensi proses. Konsep-konsep seperti *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, serta perbedaan antara penilaian kinerja keuangan dan non-keuangan menjadi sorotan penting. Bab ini menegaskan bahwa penilaian kinerja yang komprehensif membantu organisasi memahami pencapaian strategi bisnis secara lebih holistik.

Pembahasan mencakup teknik penilaian investasi seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period*, yang merupakan metode utama dalam mengevaluasi kelayakan investasi. Selain itu, bab ini juga membahas sumber pembiayaan, analisis risiko investasi, dan bagaimana data dapat digunakan untuk mendukung keputusan pembiayaan yang tepat. Studi kasus nyata yang diuraikan memberikan wawasan praktis tentang penerapan teori dalam situasi bisnis yang kompleks. Buku ini membahas pengambilan keputusan strategis dalam akuntansi manajerial. Konsep-konsep penting seperti analisis SWOT, Porter's Five Forces, serta pengaruh keputusan strategis terhadap keberlanjutan organisasi menjadi fokus utama. Bab ini membahas bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan data untuk merumuskan strategi bisnis yang efektif serta mengevaluasi keberhasilannya secara objektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2007). *Management control systems* (Vol. 12). McGraw-Hill Boston.
- Banerjee, B. (2015). *Fundamentals of Financial Management, Second Edition*. PHI Learning.
<https://books.google.co.id/books?id=2tXiCQAAQBAJ>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=WW-LAAwAAQBAJ>
- Beynon-Davies, P. (2019). *Business Information Systems*. Bloomsbury Publishing.
<https://books.google.co.id/books?id=aB5HEAAAQBAJ>
- Blocher, E., Chen, K. H., & Lin, W. T. (2002). *Cost management: A strategic emphasis*.
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2013). *Accounting information systems*. Pearson.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Australia and New Zealand Edition*. John Wiley & Sons, Limited.
<https://books.google.co.id/books?id=fpF5zQEACAAJ>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: a practical guide*.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principles of corporate finance*. McGraw-hill.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: theory & practice*. Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management*. Cengage Learning.
- Carr, N. (2014). *The Glass Cage: How Our Computers Are Changing Us*. W. W. Norton.
<https://books.google.co.id/books?id=GhV0AwAAQBAJ>

- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 1165–1188.
- Chorafas, D. N. (2019). *Cloud Computing Strategies*. Taylor & Francis Limited (Sales).
<https://books.google.co.id/books?id=A8PDxgEACAAJ>
- Collier, P. M. (2015). *Accounting for Managers: Interpreting Accounting Information for Decision Making*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=7AdhBgAAQBAJ>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=6tYNo0UpEqkC>
- Damodar, N. G. (2021). *Basic econometrics*.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset, University Edition*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=ciJwGJfjHGkC>
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Hornngren's cost accounting: a managerial emphasis*. Pearson.
- Davenport, T. H., & Kim, J. (2013). *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=q5XBAgAAQBAJ>
- Davenport, T., Harris, J., & Abney, D. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=LW9GDgAAQBAJ>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dharma, B., Mursala, F., & Sari, M. (2023). Analisis Laporan Keuangan Guna Keputusan Investasi: Studi Kasus PT.Indofood Sukses Makmur Tbk. *Economic Reviews Journal*, 2(2), 239–249.
<https://doi.org/10.56709/mrj.v2i2.104>
- Drucker, P. (2012). *Management Challenges for the 21st Century*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=RscJBAAAQBAJ>
- Drury, C. M. (2013). *Management and Cost Accounting*. Springer US.
<https://books.google.co.id/books?id=l2gFCAAAQBAJ>
- Eaton, G. (2005). *Management Accounting Official Terminology*. CIMA
- 194 Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data**

- Publishing.
<https://books.google.co.id/books?id=v9pQBAAAQBAJ>
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism*. Greenleaf Book Group Press.
<https://books.google.co.id/books?id=17fbDwAAQBAJ>
- Fairclough, N. (2013). *Language and Power*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=NTFTAQAAQBAJ>
- Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=83L2EAAAQBAJ>
- Fitiriawati, F. D., Wulandari, R., & Sari, A. R. (2021). Analisis Pengaruh Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan Dan Kebijakan Deviden Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 9(1).
- Fletcher, E. (2015). *Interpreting qualitative data*. Taylor & Francis.
- Ganz, M., Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Leading change. *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium*, 527–568.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting*. McGraw-Hill.
- Gea, B. H., Buulolo, N. A., Bate'e, M. M., & Telaumbanua, A. (2024). Pengaruh Literasi Keuangan, Pendapatan dan Pembiayaan Konsumtif Terhadap Keputusan Investasi. *Bandung Conference Series: Business ...*, 04(03), 767–776.
<https://proceedings.unisba.ac.id/index.php/BCSBM/article/view/1488>
- Gelinas, U. J., Dull, R. B., & Wheeler, P. (2018). *Accounting Information Systems*. Cengage Learning Australia.
<https://books.google.co.id/books?id=gAxtDwAAQBAJ>
- Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of Managerial Finance*. Pearson Australia.
<https://books.google.co.id/books?id=EQbiBAAAQBAJ>
- Goodspeed, S. W. (2003). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Medical University of South Carolina-College of Health Professions.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=TadJEAAAQBAJ>

- Groot, T., & Selto, F. H. (2013). *Advanced management accounting*. Pearson Harlow/New York.
- Guerard, J. B. (2013). *Introduction to Financial Forecasting in Investment Analysis*. Springer New York.
https://books.google.co.id/books?id=TRo_AAAAQBAJ
- Gurl, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.
- Hall, J. A. (2011). *Accounting information systems*. Cengage Learning.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (1997). *Cost management*. South-Western College Publishing.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: an integrated approach: theory and cases*. Cengage Learning.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2020). *Managerial accounting: creating value in a dynamic business environment*. McGraw-Hill.
- Jiambalvo, J. (2009). *Managerial Accounting*. John Wiley & Sons.
<https://books.google.co.id/books?id=8i0GdO5yGskC>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=k7LUVKYnFU8C>
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
<https://books.google.co.id/books?id=SP4ziJkv3yQC>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=qTg5R5GXEZoC>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). FSG Boston, MA, USA.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Marr, B. (2021). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data*,
196 Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data

- Analytics and the Internet of Things*. Kogan Page, Limited.
<https://books.google.co.id/books?id=zK2-zQEACAAJ>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton.
<https://books.google.co.id/books?id=zh1DDQAAQBAJ>
- Mun, J. (2006). *Modeling Risk: Applying Monte Carlo Simulation, Real Options Analysis, Forecasting, and Optimization Techniques*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=hBHBbWZx7YkC>
- Murtagh, F., & Heck, A. (2012). *Multivariate Data Analysis*. Springer Netherlands.
<https://books.google.co.id/books?id=LZfuCAAAQBAJ>
- Pallant, J. (2020). *Ebook: SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using IBM SPSS*. McGraw-Hill Education.
<https://books.google.co.id/books?id=CxUsEAAAQBAJ>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=bKkxBwAAQBAJ>
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
https://books.google.co.id/books?id=7UqQXsQ_dj4C
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2017). Why every organization needs an augmented reality strategy. *HBR'S 10 MUST*, 85, 2–18.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media.
<https://books.google.co.id/books?id=4ZctAAAAQBAJ>
- Redman, T. C. (2008). *Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=Q5CJJ2wVkyAC>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Romney, M., Steinbart, P., Mula, J., McNamara, R., & Tonkin, T. (2012). *Accounting Information Systems Australasian Edition*. Pearson Higher Education AU.
<https://books.google.co.id/books?id=FhTiBAAAQBAJ>

- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.
- Safitri, M., Putri, D. D., Hanifah, S., Jamil, N., Alfira, Z., Hamid, A., Karmila, Amanda, A., & Anwar, S. (2024). *MANAJEMEN INVESTASI MODAL PADA PT . PK. 3*, 8135–8148.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PIFLMC>
- Smith, J. A. (2016). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=lv0aCAAAQBAJ>
- Sutantri, I. D., Nurwani, & Jannaah, N. (2023). Pengaruh Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan Dan Kebijakan Deviden Terhadap Nilai Perusahaan Sektor Keuangan Syariah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, 14(1), 464–477.
<https://doi.org/10.52062/jakd.v14i1.1450>
- Vernimmen, P., Quiry, P., & Fur, Y. L. (2022). *Corporate Finance: Theory and Practice*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=45VWEAAAQBAJ>
- Warren, C. S., Jones, J. P., & Tayler, W. B. (2020). *Financial and managerial accounting*. Cengage Learning, Inc.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=Fh9eBAAAQBAJ>
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Financial Accounting*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=jmfDDwAAQBAJ>
- Zimmerman, J. L. (2011). *Accounting for decision making and control*. McGraw-Hill.



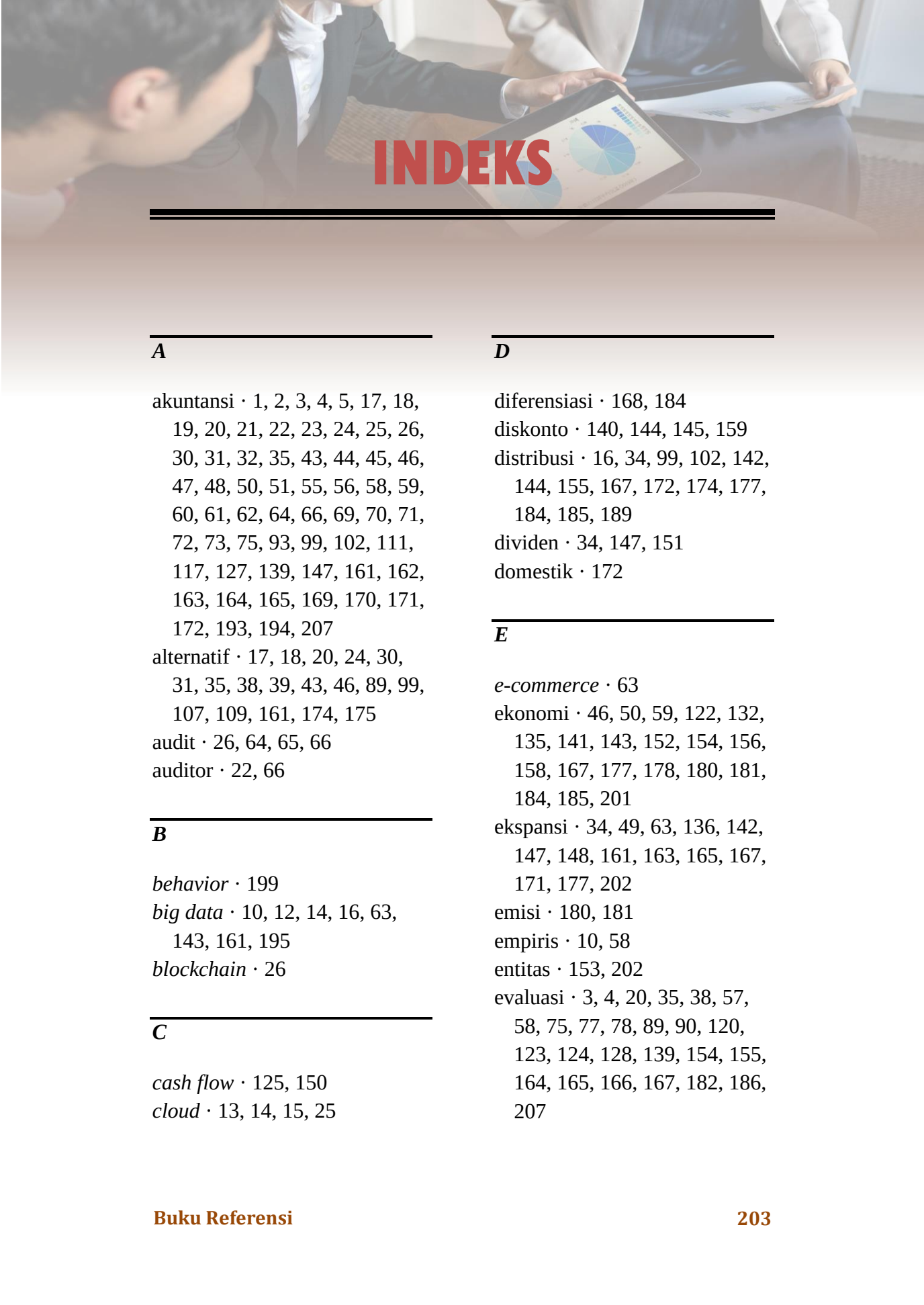
GLOSARIUM

Akuntansi	Proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan transaksi keuangan untuk menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan bisnis dan strategis.
Anggaran	Rencana keuangan yang mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran dalam suatu periode tertentu guna mengontrol aktivitas keuangan perusahaan secara efektif.
Aset	Sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan yang memiliki nilai dan dapat digunakan untuk menghasilkan pendapatan.
Biaya	Pengorbanan sumber daya yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh barang atau jasa dalam aktivitas produksi atau operasional perusahaan.
Depresiasi	Pengurangan nilai aset tetap secara sistematis selama masa manfaatnya sebagai akibat dari penggunaan, keausan, atau faktor ekonomi lainnya.
Efisiensi	Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya dengan optimal untuk mencapai hasil yang maksimal dengan biaya seminimal mungkin.
Ekuitas	Hak residual pemilik atas aset perusahaan setelah dikurangi dengan semua kewajiban yang ada.
Evaluasi	Proses analisis terhadap kinerja perusahaan berdasarkan data keuangan dan operasional untuk menentukan langkah perbaikan yang diperlukan.
Investasi	Penggunaan dana untuk memperoleh keuntungan di masa depan melalui berbagai instrumen keuangan atau aset produktif lainnya yang mendukung pertumbuhan bisnis.

Kewajiban	Utang atau kewajiban finansial yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu.
Konsolidasi	Penggabungan laporan keuangan dari beberapa entitas bisnis dalam satu laporan keuangan gabungan.
Laba	Selisih positif antara pendapatan dan biaya yang mencerminkan keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam periode tertentu setelah memperhitungkan semua beban dan pengeluaran.
Likuiditas	Kemampuan suatu perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya dengan menggunakan aset yang tersedia tanpa mengalami kesulitan keuangan.
Modal	Sumber daya finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk membiayai operasional dan ekspansi bisnis, baik dalam bentuk ekuitas maupun utang.
Pendapatan	Total jumlah uang yang diterima perusahaan dari kegiatan operasionalnya dalam suatu periode tertentu.
Penganggaran	Proses perencanaan dan pengendalian keuangan yang melibatkan estimasi pendapatan, pengeluaran, dan alokasi sumber daya dalam suatu periode tertentu.
Pengeluaran	Semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam operasional bisnisnya untuk menghasilkan pendapatan.
Profitabilitas	Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari kegiatan operasionalnya yang diukur melalui berbagai rasio keuangan.
Rasio	Perbandingan antara dua elemen dalam laporan keuangan yang digunakan untuk menganalisis kinerja dan kondisi keuangan perusahaan.
Return	Keuntungan atau hasil yang diperoleh dari suatu investasi dalam suatu periode tertentu.

Risiko

Ketidakpastian dalam aktivitas bisnis yang dapat menyebabkan perbedaan antara hasil aktual dengan hasil yang diharapkan.



INDEKS

A

akuntansi · 1, 2, 3, 4, 5, 17, 18,
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,
30, 31, 32, 35, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 50, 51, 55, 56, 58, 59,
60, 61, 62, 64, 66, 69, 70, 71,
72, 73, 75, 93, 99, 102, 111,
117, 127, 139, 147, 161, 162,
163, 164, 165, 169, 170, 171,
172, 193, 194, 207
alternatif · 17, 18, 20, 24, 30,
31, 35, 38, 39, 43, 46, 89, 99,
107, 109, 161, 174, 175
audit · 26, 64, 65, 66
auditor · 22, 66

B

behavior · 199
big data · 10, 12, 14, 16, 63,
143, 161, 195
blockchain · 26

C

cash flow · 125, 150
cloud · 13, 14, 15, 25

D

diferensiasi · 168, 184
diskonto · 140, 144, 145, 159
distribusi · 16, 34, 99, 102, 142,
144, 155, 167, 172, 174, 177,
184, 185, 189
dividen · 34, 147, 151
domestik · 172

E

e-commerce · 63
ekonomi · 46, 50, 59, 122, 132,
135, 141, 143, 152, 154, 156,
158, 167, 177, 178, 180, 181,
184, 185, 201
ekspansi · 34, 49, 63, 136, 142,
147, 148, 161, 163, 165, 167,
171, 177, 202
emisi · 180, 181
empiris · 10, 58
entitas · 153, 202
evaluasi · 3, 4, 20, 35, 38, 57,
58, 75, 77, 78, 89, 90, 120,
123, 124, 128, 139, 154, 155,
164, 165, 166, 167, 182, 186,
207

F

finansial · 2, 4, 9, 38, 44, 66,
76, 78, 87, 133, 138, 150,
157, 158, 161, 165, 169, 170,
176, 179, 188, 201, 202
fleksibilitas · 13, 14, 148, 168
fluktuasi · 19, 57, 86, 88, 100,
140, 143, 152, 154, 155, 156,
166, 168, 170, 185, 186, 190,
191
forecasting · 171
fundamental · 6, 162

G

geografis · 25, 167

I

implikasi · 46
inflasi · 141, 143, 144, 152
informasional · 190
infrastruktur · 13, 25, 172
inovatif · 166, 167
input · 51, 64, 90, 155, 189, 190
integritas · 25, 60
interaktif · 70, 72, 125
investasi · 2, 4, 23, 27, 34, 35,
45, 73, 75, 76, 78, 79, 99,
105, 121, 122, 128, 129, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 146, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 159, 160, 164,
167, 171, 172, 180, 186, 193,
194, 202, 207

investor · 20, 21, 121, 140, 141,
142, 144, 148, 149, 153, 154,
155, 157, 159, 160, 179

K

kolaborasi · 13
komprehensif · 8, 12, 14, 44,
62, 123, 125, 128, 136, 152,
165, 193, 194
komputasi · 14
konkret · 120
konsistensi · 44, 64, 65, 73
kredit · 14, 15
kreditor · 20, 21

L

Leadership · 197, 200
likuiditas · 19, 34, 158, 187
lokal · 25, 158

M

manajerial · 1, 2, 3, 4, 5, 17, 18,
19, 20, 21, 26, 27, 30, 31, 35,
38, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 55, 56, 58, 59, 60, 61,
62, 65, 69, 70, 71, 72, 73, 75,
88, 99, 103, 108, 109, 111,
117, 127, 129, 139, 153, 161,
162, 163, 164, 165, 169, 170,
171, 172, 193, 194, 207
manipulasi · 26, 66
manufaktur · 8, 16, 20, 24, 26,
58
metode · 4, 5, 14, 29, 38, 44,
47, 48, 49, 51, 60, 61, 62, 66,

67, 106, 107, 117, 121, 122,
123, 124, 129, 130, 132, 139,
145, 148, 153, 154, 155, 159,
189, 190, 193, 194
moneter · 26, 99, 132

N

negosiasi · 33, 89, 174
neraca · 20, 43, 51, 58, 62, 70,
157, 165

O

observasi · 46, 67, 132
output · 51, 63, 101, 117, 120,
131

P

politik · 68, 141
Profitability · 140, 159, 188,
198
proyeksi · 2, 4, 18, 21, 22, 23,
35, 46, 56, 69, 75, 76, 77, 90,
93, 143, 144, 153, 155, 161

R

rasional · 4, 109, 156

real-time · 9, 10, 11, 13, 14, 15,
22, 24, 25, 46, 56, 59, 60, 73,
93, 125, 161
regulasi · 19, 24, 50, 59, 66,
142, 143, 166, 167, 170, 173,
178, 184, 185
review · 198
revolusi · 7

S

stabilitas · 27, 34, 156
suku bunga · 141, 143, 144,
152, 153, 155

T

tarif · 142, 176, 188
transformasi · 66
transparansi · 10, 25, 123, 126

V

variabel · 26, 27, 32, 33, 38, 49,
71, 85, 90, 99, 100, 106, 107,
108, 110, 111, 135, 143, 144,
153, 154, 155, 163, 164, 170,
185, 189, 190

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Lahir di Tasikmalaya, 16 Mei 1964. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran Tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Al Ghifari Bandung pada Program Studi Administrasi Negara FISIP.



Muhamad Syafii, S.E., M.SA.

Lahir di Bekasi, 20 Desember 1963. Lulus S1 di Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis Jayapura tahun 1995, dan lulus S2 di Program Studi Sain Akuntansi Universitas Brawijaya Malang tahun 2006. Saat ini sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura pada Program Studi Manajemen.



Taufik Akbar Parluhutan, S.E., M.Si.

Lahir di Medan, 11 Oktober 1992. Lulus S2 di Program Studi Ilmu Akuntansi FEB Universitas Sumatera Utara tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Sumatera Utara pada Program Studi Akuntansi FEB Universitas Sumatera Utara.



Abdul Somad, S.S., M.Ak.

Lahir di Subang, 26 Januari 1976, lulus S2 di Program Akuntansi program Pasca Sarjana Universitas Wijaya Kusuma Surabaya tahun 2005. Saat ini sebagai dosen di STIE Widya Darma surabaya.

Buku Referensi

AKUNTANSI MANAJERIAL

Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Buku referensi "Akuntansi Manajerial: Pengambilan Keputusan Berbasis Data" menyajikan konsep dan teknik akuntansi manajerial yang relevan dalam era digital, dengan pendekatan berbasis data. Buku referensi ini membahas bagaimana informasi akuntansi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan perencanaan keuangan, serta mendukung keputusan strategis di berbagai sektor bisnis, di mana setiap bab membahas topik penting seperti analisis biaya, penganggaran, pengendalian kinerja, dan evaluasi investasi, yang semuanya dilengkapi dengan studi kasus nyata serta latihan soal untuk memperdalam pemahaman dan keterampilan analitis pembaca agar lebih siap dalam menerapkan akuntansi manajerial guna menghadapi tantangan bisnis modern dengan penyajian yang sistematis dan aplikatif.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

