



# AKUNTANSI MANAJEMEN

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

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

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

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



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

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



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEHUTERANGAN HUKUM & PERALIHAN HAK SAHAJIA  
EC00202314253

ISBN 978-623-487-705-2



9 786234 877052

# AKUNTANSI MANAJEMEN

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



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## AKUNTANSI MANAJEMEN

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

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

### **Redaksi:**

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

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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

## KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Penulis, Januari 2023

## DAFTAR ISI

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

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

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



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

## DAFTAR GAMBAR

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

## DAFTAR TABEL

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



---

## AKUTANSI MANAJEMEN

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

---



# BAB 14

# ANALISIS RISIKO

## A. Pendahuluan

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

## B. Tipe-Tipe Risiko

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

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

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

Contoh risiko murni:

#### a. Risiko aset fisik

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

#### b. Risiko karyawan

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

c. Risiko legal

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

2. Risiko Spekulatif (*Speculative Risks*)

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

Contoh risiko spekulatif adalah

a. Risiko pasar

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

b. Risiko kredit

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

c. Risiko likuiditas

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

d. Risiko operasional

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

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

Contoh risiko statis adalah risiko petir karena kondisi alam sedangkan risiko dinamis misal risiko hukum. Selain karena sifat risiko yang tetap atau berubah, risiko juga dapat bersifat subyektif dan obyektif. Risiko subyektif adalah risiko yang timbul karena persepsi seseorang. Persepsi satu orang bisa berbeda dengan orang lain. Sedangkan, risiko obyektif merupakan risiko yang berdasarkan pada observasi parameter yang obyektif.

### C. Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko terdapat tiga tahap. Tahap pertama dimulai dari identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan tahapan awal untuk melakukan identifikasi risiko apa yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan serta sumber risiko. Selanjutnya, adalah evaluasi serta pengukuran risiko. Dalam tahap evaluasi harus memahami karakteristik dari risiko tersebut sehingga dapat diukur risiko yang mungkin terjadi. Tahap terakhir adalah pengelolaan risiko. Tahap pengelolaan risiko dikelompokkan menjadi enam, yaitu:

#### 1. Penghindaran

Salah satu cara paling pertama yang dilakukan akan adanya risiko adalah dengan menghindari risiko tersebut. Tetapi, cara ini tidak optimal. Misalnya, berinvestasi dalam saham akan tetapi kita takut untuk risiko kemungkinan timbulnya kerugian. Sehingga, investasi dalam saham tidak jadi dilakukan. Hal tersebut dapat diilustrasikan sama dengan *sebelum berperang sudah takut kalah*. Dalam investasi, kemungkinan risiko pasti ada akan tetapi bagaimana seseorang dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

#### 2. Ditahan (*Retention*)

Dalam suatu keadaan risiko dihadapi ditanggung oleh diri sendiri. Pengelolaan risiko ditahan maksudnya adalah bagaimana seseorang menahan kemungkinan risiko

terjadi. Misalnya seseorang yang tidak mengasuransikan kendaraannya dan dia menahan kemungkinan risiko kecelakaan terjadi.

### 3. Diversifikasi

Diversifikasi adalah salah satu cara dalam pengelolaan risiko dengan meminimalisasi risiko tersebut terjadi yang berarti bahwa melakukan tidak terkonsentrasi pada satu atau dua eksposur saja. Misalnya dalam melakukan investasi seseorang melakukan investasi tidak hanya pada satu jenis saham saja tetapi memecah menjadi beberapa saham misal saham A, saham B, dan saham C.

### 4. Transfer Risiko

Cara transfer risiko merupakan bagaimana risiko tersebut akibatnya dapat berpindah kepada pihak lain. Salah satu bentuknya adalah dalam asuransi. Pihak asuransi memindahkan risiko kepada pihak lain yang mampu untuk mengatasi risiko tersebut. Misalnya adalah membeli asuransi.

### 5. Pengendalian Risiko

Cara mencegah atau mengendalikan kemungkinan risiko tersebut terjadi. Misalnya adalah untuk mencegah terjadinya pencurian data di perusahaan maka komputer perusahaan menggunakan *password* yang hanya diketahui oleh pihak-pihak tertentu saja.

### 6. Pendanaan Risiko

Pendanaan risiko adalah bagaimana risiko yang timbul didanai. Misalnya asuransi yang mendanai kerugian yang timbul dari benda-benda yang diasuransikan.



#### D. Pengungkapan Risiko

Pengungkapan risiko merupakan suatu indikator yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Laporan tahunan yang dikeluarkan oleh perusahaan merupakan bentuk fasilitas yang diberikan kepada *stakeholders* untuk mengambil keputusan karena dalam laporan tahunan merupakan bentuk informasi mengenai risiko bisnisnya dan hal ini sesuai dengan saran dari *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW) (Linsley and Shrides, 2006)

Pengungkapan informasi risiko yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya bersifat positif saja tetapi juga negatif terutama dalam risiko manajemen. Transparansi yang dilakukn oleh perusahaan dalam bentuk pengungkapan risiko dalam bentuk laporan tahunan. Informasi yang tersaji dalam laporan tahunan sebagai sumber informasi apakah kesehatan perusahaan. Sehingga, dengan adanya tindakan pengungkapan risiko menjadi salah satu faktor pertimbangan pengambilan keputusan.

Laporan keuangan yang diungkapkan oleh perusahaan diklasifikasikan dalam dua pengungkapan yaitu pengungkapan wajib atau disebut juga *mandatory disclosure* dan pengungkapan sukarela atau *voluntary disclosure*. Pengungkapan wajib harus berdasarkan pada standar akuntansi yang berlaku sedangkan pengungkapan sukarela menjadi pilihan bagi perusahaan informasi apa saja yang akan diungkapkan. Fitriany (2001) menyatakan bahwa perusahaan melakukan pengungkapan sukarela tergantung dari biaya dan manfaat dari pengungkapan tersebut.

Pengungkapan risiko terdiri dari enam (Amran et al., 2009) membagi pengungkapan risiko menjadi enam, yaitu:

1. Risiko keuangan

Risiko yang terkait dengan instrumen keuangan perusahaan seperti risiko pasar, likuiditas, risiko perubahan kurs.

2. Risiko operasi  
Risiko operasi terkait akan operasional perusahaan yang meliputi kepuasan pelanggan, pengembangan produk, pencarian sumber daya, kegagalan produk, dan lingkungan.
3. Risiko kekuasaan  
Risiko ini memiliki hubungan erat dengan sumber daya manusia. Salah satu yang yang terpengaruh adalah bentuk transparansi.
4. Risiko teknologi dan pengolahan informasi  
Teknologi dan pengolahan informasi merupakan bagaimana teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal untuk dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Akan tetapi, dalam pengelolaan teknologi harus dapat terkontrol secara baik karena semakin canggihnya teknologi dapat menyebabkan informasi yang seharusnya rahasia menjadi tersebar dan merugikan perusahaan.
5. Risiko integritas  
Integritas terkait dengan kinerja manajemen dan karyawan. Integritas karyawan yang tinggi dan merasa memiliki perusahaan dan sadar akan risiko maka berusaha untuk menghindari adanya kecurangan, perbuatan ilegal dan menjelekkan reputasi perusahaan.
6. Risiko strategi  
Risiko ini berkaitan dengan pengamatan lingkungan, industri, portofolio bisnis, pesaing, peraturan, politik dan kekuasaan.

Pengungkapan risiko yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan untuk menjaga bentuk transparansinya baik terhadap *stakeholders*, *shareholders*, maupun pihak umum lainnya. Belkaoui, (2000) membagi pengungkapan risiko memiliki enam tujuan, yaitu:

1. Bentuk pengungkapan yang dilakukan perusahaan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan dapat memberikan gambar secara jelas bagaimana kondisi perusahaan dan juga terkait dengan bagaimana investor

dalam mengambil keputusan. Dengan adanya pengungkapan risiko maka dapat memberikan penjelasan item yang diakui serta menyediakan ukuran yang relevan.

2. Memberikan penjelasan item-item yang belum diakui dan penyediaan ukuran yang memberikan manfaat bagi item-item tersebut.
3. Pengungkapan risiko bermanfaat sebagai sumber informasi bagi investor serta kreditor untuk menentukan risiko dan item yang memiliki potensial untuk yang terakui maupun yang belum terakui.
4. Menyediakan informasi yang dapat digunakan sebagai alat untuk membandingkan antar perusahaan dan antar tahun.
5. Untuk masa yang akan datang untuk melihat aliran kas masuk dan aliran kas keluar.
6. Sebagai indikator untuk membantu dalam penetapan imbal hasil serta investasinya.

Pengungkapan risiko merupakan suatu keharusan untuk perusahaan sebagai bentuk pelaporan dan pertanggungjawaban terhadap pengguna laporan tahunan perusahaan sehingga pengungkapan risiko diatur oleh negara. Peraturan pengungkapan risiko di beberapa negara berbeda-beda dan telah menunjuk keseriusan dunia terhadap pentingnya manajemen risiko. Pengungkapan risiko dalam laporan keuangan di Indonesia diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 29/POJK.04/2016 tentang Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan Terbuka.

#### **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Risiko**

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengungkapan risiko, yaitu:

##### **1. Tingkat *Leverage***

Amran et al. (2009) menyatakan bahwa tingkat *leverage* sebagai proksi dalam pengungkapan risiko. Ketika perusahaan dengan tingkat *leverage* tinggi yang menandakan bahwa perusahaan memiliki tingkat utang

tinggi dalam struktur modal sehingga kreditur dapat memaksa perusahaan untuk melakukan pengungkapan risiko.

## 2. Jenis Industri

Perusahaan dengan jenis industri yang berbeda maka risiko yang dihadapi juga berbeda. Perusahaan dapat digolongkan dalam dua jenis industri yaitu *high profile industry* dan *low profile industry*. Robert & Storper (1992) mengategorikan industri yang tergolong *high profile industry* adalah perusahaan dengan tingkat sensitivitas tinggi atau persaingan yang ketat. Sedangkan, industri yang tergolong *low profile industry* adalah perusahaan yang dalam aktivitas operasinya sederhana dan memiliki nilai penjualan kecil tiap tahunnya.

## 3. Tingkat profitabilitas

Salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan (laba). Pengungkapan risiko yang dilakukan perusahaan menunjukkan profitabilitas tinggi (Singhvi & Desai, 1971). Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya pengungkapan risiko maka meningkatkan kepercayaan investor sehingga investor dapat menentukan atau memperkirakan besar kecilnya kompensasi mereka.

## 4. Struktur kepemilikan

Struktur kepemilikan mengindikasikan persentase kepemilikan saham. Gray & Balmer (1998) mengemukakan bahwa semakin besar kepemilikan saham oleh publik maka akan semakin besar pengungkapan informasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan para pemegang saham. Manajer sebagai pelaksana perusahaan akan melakukan pengungkapan risiko sebagai pengungkapan informasi sosial untuk memberikan gambaran dan meningkatkan *image* perusahaan meskipun

akan adanya pengorbanan sumber daya dalam aktivitas tersebut (Gray & Balmer, 1998).

#### 5. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan dapat terlihat dari besarnya total aset atau kapitalisasi pasar. Semakin besar total aset dan kapitalisasi pasar maka semakin besar ukuran perusahaan. Cowen et al. (1987) menyatakan bahwa semakin besar ukuran perusahaan maka kegiatan perusahaan akan semakin kompleks yang akan memberikan dampak besar terhadap masyarakat luas dan lingkungannya dan sebagai bentuk pertanggungjawaban maka perusahaan-perusahaan melakukan pengungkapan informasi.

#### F. Risiko Litigasi

Dalam pengungkapan laporan keuangan salah satu risiko yang perlu diperhatikan adalah risiko litigasi. Risiko litigasi memiliki keterikatan dengan pihak eksternal salah satunya adalah kreditor seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memnuhi persyaratan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Akibat dari adanya risiko litigasi maka laporan keuangan yang diberikan oleh manajer memiliki kecenderungan bersifat konservatif.

Ramdhoni (2014) menyatakan bahwa apabila perusahaan menghadapi ancaman risiko litigasi relatif tinggi maka manajer memiliki dorongan untuk menerapkan prinsip konservatisme akuntansi semakin kuat. Saputra et al. (2016) menyatakan bahwa risiko litigasi merupakan risiko yang berpotensi menyebabkan biaya yang jumlahnya tidak sedikit karena berurusan dengan hukum sehingga secara rasional manajer akan menghindari kerugian akibat litigasi tersebut dengan cara melaporkan keuangan secara konservatif, karena dalam laporan keuangan apabila laba yang terlalu tinggi cenderung memiliki rasio litigasi yang lebih tinggi.

Perusahaan yang melakukan penghindaran terhadap akibat dari litigasi menyebabkan manajer akan mengarah menyampaikn berita negatif yang tersaji dalam laporan keuangan sehingga melakuakn penundaan berita baik. Hal ini merupakan kebijakan yang diambil oleh manajer karena cenderung memiliki kebijakan akuntansi konservatif. Saputra et al. (2016) menaytakan bahwa penyebab utama dari timbulnya risiko litigasi yang sering terjadi pada perusahaan *go public* disebabkan karena kesalahan dalam bentuk pelaporan keuangan.

Berbagai peraturan dan penegakan hukum yang berlaku di lingkungan akuntansi, menurut manajer untuk lebih mencermati praktik-praktik akuntansi supaya terhindar dari segala ancaman ketentuan hukum. Tuntutan penegakan hukum yang ketat seperti ini akan berpotensi menimbulkan litigasi apabila perusahaan melakukan pelanggaran sehingga akan semakin mendorong manajer untuk bersikap hati-hati dalam menerapkan akuntansinya. Demikian juga bagi akuntan yang menyiapkan atau yang memeriksa laporan keuangan akan cenderung lebih konservatif (Saputra et al., 2016).

## **G. Teknik-teknik Manajemen Risiko**

Dalam melakukan investasi risiko merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Investor dalam melakukan investasi berusaha untuk dapat melakukan pengelolaan risiko karena risiko merupakan suatu ketidakpastian. Beberapa cara yang dilakukan oleh investor dalam pengelolaan risiko adalah sebagai berikut:

### **1. Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)**

Jika bisa maka risiko tersebut harus dihindari tanpa menimbulkan dampak negatif. Dalam kebanyakan situasi risiko tidak dapat dihindari tetapi dalam dunia bisnis perusahaan harus mengambil risiko tersebut.

## 2. Pengendalian Risiko (*Risk Control*)

Perusahaan melakukan kontrol semaksimal mungkin terjadinya risiko dan apabila terjadi maka perusahaan harus meminimalisasikan dampak yang timbul dari risiko tersebut.

## 3. Penanggungan (*Risk Retention*)

Risiko yang muncul diusahakan akan ditanggung oleh perusahaan sendiri sehingga perusahaan harus dapat menyediakan dana cadangan dalam pengelolaannya.

Dalam *risk retention* perusahaan dapat melakukan dua cara. Pertama, risiko yang ditahan karena tidak adanya perencanaan. Risiko yang muncul dapat dikelola dengan direncanakan terlebih dahulu atau tidak direncanakan. Apabila perusahaan melakukan evaluasi terhadap risiko yang ada dan memutuskan untuk menahan sebagian atau seluruh risiko menunjukkan bahwa perusahaan melakukan penahanan secara terencana. Sedangkan, bila perusahaan tidak melakukan apa-apa dalam situasi penahanan risiko tersebut menandakan bahwa perusahaan melakukan penahanan risiko secara tidak terencana. Kedua, perusahaan melakukan pendanaan risiko yang ditahan. Risiko yang ditahan dapat dilakukan pendanaan dan juga bisa tidak didanai. Apabila perusahaan tidak melakukan penetapan pendanaan yang husus untuk risiko maka bila risiko muncul maka tidak didanai. Pendanaan risiko yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan melalui dana cadangan, *self insurance*, dan *captive insurers*.

## 4. Pengalihan Risiko (*Risk Transfer*)

Melakukan pemindahan risiko kepada pihak lain. Metode pengalihan dilakukan dengan tiga metode. Pertama, asuransi, yang paling sering digunakan khususnya risiko yang dalam kelompok risiko murni. Asuransi diatur dalam Pasal 246 KUHD dimana asuransi sebagai pihak penanggung dan yang membeli asuransi sebagai pihak tertanggung.

Pihak bertanggung memiliki kewajiban dalam membayar polis. Perjanjian atas segala bentuk asurnasi dituangkan dalam perjanjian yang disebut premi.

Asuransi memandang risiko sebagai suatu ketidakpastian (*uncertainty*). Kedua, *hedging*. *Hedging* atau sering juga disebut dengan lindung nilai pada dasarnya sama dengan cara melakukan transfer risiko terhadap pihak lain yang lebih mampu dalam mengelola risiko melalui instrument transaksi keuangan. *Hedging* mirip dengan asuransi, apabila adanya kerugian akan risiko tertentu maka akan memperoleh kompensasi dari kontrak lainnya. Sedangkan, untuk asuransi maka kerugian akan diberikan kompensasi oleh perusahaan asuransi. Khusus untuk *hedging* dengan instrumen derivatif maka kompensasi akan diberikan oleh pihak lain (*counter party*) yang menjual kontrak derivatif tersebut. Ketiga, *incorporated* atau melakukan pembentukan perseoran terbatas. *Incorporated* sebagai bentuk alternatif transfer risiko karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya terbatas pada modal yang disetorkan.

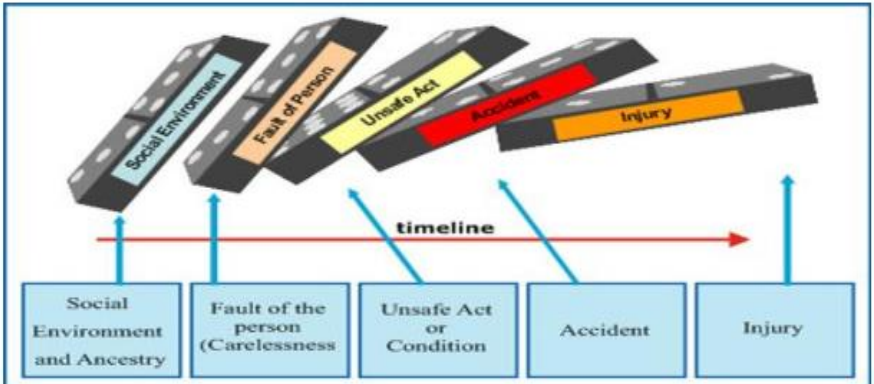
## H. Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan terhadap risiko yang tidak bisa dihindari. Teori dalam pengendalian risiko dikelompokkan menjadi dua, yaitu

### 1. Teori Domino (Heinrich, 1959)

Dalam teori domino, kecelakaan merupakan urutan kelima dalam domino sehingga apabila satu kartu jatuh maka akan mendorong kartu kedua jatuh dan begitu seterusnya sampai dengan domino terakhir jatuh.





**Gambar 14. 1** Teori Domino (Heinrich, 1959)

Jatuhnya keseluruhan domino mengisyaratkan bahwa pengendalian risiko dapat dilakukan dengan memfokuskan pada domino ketiga dimana menghilangkan tindakan yang berbahaya, menghilangkan kondisi fisik yang rentan terhadap risiko. Hal ini berarti agar risiko tidak muncul maka perusahaan harus dapat melakukan identifikasi awal apa yang mungkin dapat menimbulkan risiko.

## 2. Rantai Chain (*Risk Chain*)

Pengendalian risiko menurut Covello dan Mekhoher (1993) dapat dipecah dalam beberapa komponen, yaitu

- a. *Hazards* (kondisi yang mendorong terjadinya risiko)
- b. Lingkungan dimana *hazards* tersebut berada
- c. Interaksi antara *hazards* dengan lingkungan
- d. Hasil dan interaksi
- e. Konsekuensi dari hasil tersebut

Pengendalian risiko juga harus fokus dan memperhatikan *timing*. Fokus pengendalian risiko dapat dilakukan pada usaha yang dilakukan untuk meminimalkan kemungkinan risiko terjadi dan mengurangi keseriusan dari konsekuensi yang ditimbulkan. Sedangkan, *timing*

pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi.

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



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

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



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

Staf Dosen Program Studi Manajemen

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

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202314253, 16 Februari 2023

**Pencipta**

Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**

Alamat : **Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

**Pemegang Hak Cipta**

Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**

Alamat : **Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Akuntansi Manajemen**

Tanggal dan tempat ditunjukkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **6 Februari 2023, di Purbalingga**

Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.**

Nomor pencatatan : **000447175**

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



an Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual  
a.l.h.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

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



# AKUNTANSI MANAJEMEN

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

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

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

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



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

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



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEHUTERANGAN HUKUM & PERALIHAN HAK  
EC00202314253

ISBN 978-623-487-705-2



9 786234 877052

# AKUNTANSI MANAJEMEN

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



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## AKUNTANSI MANAJEMEN

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

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

### **Redaksi:**

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

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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



## KATA PENGANTAR

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

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

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

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

Penulis, Januari 2023

## DAFTAR ISI

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

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

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

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

## DAFTAR GAMBAR

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

## DAFTAR TABEL

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



---

## AKUTANSI MANAJEMEN

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

---





# BAB 14

# ANALISIS RISIKO

## A. Pendahuluan

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

## B. Tipe-Tipe Risiko

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

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

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

Contoh risiko murni:

#### a. Risiko aset fisik

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

#### b. Risiko karyawan

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

c. Risiko legal

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

2. Risiko Spekulatif (*Speculative Risks*)

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

Contoh risiko spekulatif adalah

a. Risiko pasar

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

b. Risiko kredit

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

c. Risiko likuiditas

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

d. Risiko operasional

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

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

Contoh risiko statis adalah risiko petir karena kondisi alam sedangkan risiko dinamis misal risiko hukum. Selain karena sifat risiko yang tetap atau berubah, risiko juga dapat bersifat subyektif dan obyektif. Risiko subyektif adalah risiko yang timbul karena persepsi seseorang. Persepsi satu orang bisa berbeda dengan orang lain. Sedangkan, risiko obyektif merupakan risiko yang berdasarkan pada observasi parameter yang obyektif.

### C. Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko terdapat tiga tahap. Tahap pertama dimulai dari identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan tahapan awal untuk melakukan identifikasi risiko apa yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan serta sumber risiko. Selanjutnya, adalah evaluasi serta pengukuran risiko. Dalam tahap evaluasi harus memahami karakteristik dari risiko tersebut sehingga dapat diukur risiko yang mungkin terjadi. Tahap terakhir adalah pengelolaan risiko. Tahap pengelolaan risiko dikelompokkan menjadi enam, yaitu:

#### 1. Penghindaran

Salah satu cara paling pertama yang dilakukan akan adanya risiko adalah dengan menghindari risiko tersebut. Tetapi, cara ini tidak optimal. Misalnya, berinvestasi dalam saham akan tetapi kita takut untuk risiko kemungkinan timbulnya kerugian. Sehingga, investasi dalam saham tidak jadi dilakukan. Hal tersebut dapat diilustrasikan sama dengan *sebelum berperang sudah takut kalah*. Dalam investasi, kemungkinan risiko pasti ada akan tetapi bagaimana seseorang dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

#### 2. Ditahan (*Retention*)

Dalam suatu keadaan risiko dihadapi ditanggung oleh diri sendiri. Pengelolaan risiko ditahan maksudnya adalah bagaimana seseorang menahan kemungkinan risiko

terjadi. Misalnya seseorang yang tidak mengasuransikan kendaraannya dan dia menahan kemungkinan risiko kecelakaan terjadi.

### 3. Diversifikasi

Diversifikasi adalah salah satu cara dalam pengelolaan risiko dengan meminimalisasi risiko tersebut terjadi yang berarti bahwa melakukan tidak terkonsentrasi pada satu atau dua eksposur saja. Misalnya dalam melakukan investasi seseorang melakukan investasi tidak hanya pada satu jenis saham saja tetapi memecah menjadi beberapa saham misal saham A, saham B, dan saham C.

### 4. Transfer Risiko

Cara transfer risiko merupakan bagaimana risiko tersebut akibatnya dapat berpindah kepada pihak lain. Salah satu bentuknya adalah dalam asuransi. Pihak asuransi memindahkan risiko kepada pihak lain yang mampu untuk mengatasi risiko tersebut. Misalnya adalah membeli asuransi.

### 5. Pengendalian Risiko

Cara mencegah atau mengendalikan kemungkinan risiko tersebut terjadi. Misalnya adalah untuk mencegah terjadinya pencurian data di perusahaan maka komputer perusahaan menggunakan *password* yang hanya diketahui oleh pihak-pihak tertentu saja.

### 6. Pendanaan Risiko

Pendanaan risiko adalah bagaimana risiko yang timbul didanai. Misalnya asuransi yang mendanai kerugian yang timbul dari benda-benda yang diasuransikan.

#### D. Pengungkapan Risiko

Pengungkapan risiko merupakan suatu indikator yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan. Laporan tahunan yang dikeluarkan oleh perusahaan merupakan bentuk fasilitas yang diberikan kepada *stakeholders* untuk mengambil keputusan karena dalam laporan tahunan merupakan bentuk informasi mengenai risiko bisnisnya dan hal ini sesuai dengan saran dari *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW) (Linsley and Shrides, 2006)

Pengungkapan informasi risiko yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya bersifat positif saja tetapi juga negatif terutama dalam risiko manajemen. Transparansi yang dilakukn oleh perusahaan dalam bentuk pengungkapan risiko dalam bentuk laporan tahunan. Informasi yang tersaji dalam laporan tahunan sebagai sumber informasi apakah kesehatan perusahaan. Sehingga, dengan adanya tindakan pengungkapan risiko menjadi salah satu faktor pertimbangan pengambilan keputusan.

Laporan keuangan yang diungkapkan oleh perusahaan diklasifikasikan dalam dua pengungkapan yaitu pengungkapan wajib atau disebut juga *mandatory disclosure* dan pengungkapan sukarela atau *voluntary disclosure*. Pengungkapan wajib harus berdasarkan pada standar akuntansi yang berlaku sedangkan pengungkapan sukarela menjadi pilihan bagi perusahaan informasi apa saja yang akan diungkapkan. Fitriany (2001) menyatakan bahwa perusahaan melakukan pengungkapan sukarela tergantung dari biaya dan manfaat dari pengungkapan tersebut.

Pengungkapan risiko terdiri dari enam (Amran et al., 2009) membagi pengungkapan risiko menjadi enam, yaitu:

1. Risiko keuangan

Risiko yang terkait dengan instrumen keuangan perusahaan seperti risiko pasar, likuiditas, risiko perubahan kurs.

2. Risiko operasi  
Risiko operasi terkait akan operasional perusahaan yang meliputi kepuasan pelanggan, pengembangan produk, pencarian sumber daya, kegagalan produk, dan lingkungan.
3. Risiko kekuasaan  
Risiko ini memiliki hubungan erat dengan sumber daya manusia. Salah satu yang yang terpengaruh adalah bentuk transparansi.
4. Risiko teknologi dan pengolahan informasi  
Teknologi dan pengolahan informasi merupakan bagaimana teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal untuk dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Akan tetapi, dalam pengelolaan teknologi harus dapat terkontrol secara baik karena semakin canggihnya teknologi dapat menyebabkan informasi yang seharusnya rahasia menjadi tersebar dan merugikan perusahaan.
5. Risiko integritas  
Integritas terkait dengan kinerja manajemen dan karyawan. Integritas karyawan yang tinggi dan merasa memiliki perusahaan dan sadar akan risiko maka berusaha untuk menghindari adanya kecurangan, perbuatan ilegal dan menjelekkan reputasi perusahaan.
6. Risiko strategi  
Risiko ini berkaitan dengan pengamatan lingkungan, industri, portofolio bisnis, pesaing, peraturan, politik dan kekuasaan.

Pengungkapan risiko yang dilakukan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan untuk menjaga bentuk transparansinya baik terhadap *stakeholders*, *shareholders*, maupun pihak umum lainnya. Belkaoui, (2000) membagi pengungkapan risiko memiliki enam tujuan, yaitu:

1. Bentuk pengungkapan yang dilakukan perusahaan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan dapat memberikan gambar secara jelas bagaimana kondisi perusahaan dan juga terkait dengan bagaimana investor

dalam mengambil keputusan. Dengan adanya pengungkapan risiko maka dapat memberikan penjelasan item yang diakui serta menyediakan ukuran yang relevan.

2. Memberikan penjelasan item-item yang belum diakui dan penyediaan ukuran yang memberikan manfaat bagi item-item tersebut.
3. Pengungkapan risiko bermanfaat sebagai sumber informasi bagi investor serta kreditor untuk menentukan risiko dan item yang memiliki potensial untuk yang terakui maupun yang belum terakui.
4. Menyediakan informasi yang dapat digunakan sebagai alat untuk membandingkan antar perusahaan dan antar tahun.
5. Untuk masa yang akan datang untuk melihat aliran kas masuk dan aliran kas keluar.
6. Sebagai indikator untuk membantu dalam penetapan imbal hasil serta investasinya.

Pengungkapan risiko merupakan suatu keharusan untuk perusahaan sebagai bentuk pelaporan dan pertanggungjawaban terhadap pengguna laporan tahunan perusahaan sehingga pengungkapan risiko diatur oleh negara. Peraturan pengungkapan risiko di beberapa negara berbeda-beda dan telah menunjuk keseriusan dunia terhadap pentingnya manajemen risiko. Pengungkapan risiko dalam laporan keuangan di Indonesia diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 29/POJK.04/2016 tentang Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan Terbuka.

#### **E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Risiko**

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengungkapan risiko, yaitu:

##### **1. Tingkat *Leverage***

Amran et al. (2009) menyatakan bahwa tingkat *leverage* sebagai proksi dalam pengungkapan risiko. Ketika perusahaan dengan tingkat *leverage* tinggi yang menandakan bahwa perusahaan memiliki tingkat utang

tinggi dalam struktur modal sehingga kreditur dapat memaksa perusahaan untuk melakukan pengungkapan risiko.

## 2. Jenis Industri

Perusahaan dengan jenis industri yang berbeda maka risiko yang dihadapi juga berbeda. Perusahaan dapat digolongkan dalam dua jenis industri yaitu *high profile industry* dan *low profile industry*. Robert & Storper (1992) mengategorikan industri yang tergolong *high profile industry* adalah perusahaan dengan tingkat sensitivitas tinggi atau persaingan yang ketat. Sedangkan, industri yang tergolong *low profile industry* adalah perusahaan yang dalam aktivitas operasinya sederhana dan memiliki nilai penjualan kecil tiap tahunnya.

## 3. Tingkat profitabilitas

Salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan (laba). Pengungkapan risiko yang dilakukan perusahaan menunjukkan profitabilitas tinggi (Singhvi & Desai, 1971). Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya pengungkapan risiko maka meningkatkan kepercayaan investor sehingga investor dapat menentukan atau memperkirakan besar kecilnya kompensasi mereka.

## 4. Struktur kepemilikan

Struktur kepemilikan mengindikasikan persentase kepemilikan saham. Gray & Balmer (1998) mengemukakan bahwa semakin besar kepemilikan saham oleh publik maka akan semakin besar pengungkapan informasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan para pemegang saham. Manajer sebagai pelaksana perusahaan akan melakukan pengungkapan risiko sebagai pengungkapan informasi sosial untuk memberikan gambaran dan meningkatkan *image* perusahaan meskipun



akan adanya pengorbanan sumber daya dalam aktivitas tersebut (Gray & Balmer, 1998).

#### 5. Ukuran Perusahaan

Ukuran perusahaan dapat terlihat dari besarnya total aset atau kapitalisasi pasar. Semakin besar total aset dan kapitalisasi pasar maka semakin besar ukuran perusahaan. Cowen et al. (1987) menyatakan bahwa semakin besar ukuran perusahaan maka kegiatan perusahaan akan semakin kompleks yang akan memberikan dampak besar terhadap masyarakat luas dan lingkungannya dan sebagai bentuk pertanggungjawaban maka perusahaan-perusahaan melakukan pengungkapan informasi.

#### F. Risiko Litigasi

Dalam pengungkapan laporan keuangan salah satu risiko yang perlu diperhatikan adalah risiko litigasi. Risiko litigasi memiliki keterikatan dengan pihak eksternal salah satunya adalah kreditor seperti ketidakmampuan perusahaan dalam memnuhi persyaratan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Akibat dari adanya risiko litigasi maka laporan keuangan yang diberikan oleh manajer memiliki kecenderungan bersifat konservatif.

Ramdhoni (2014) menyatakan bahwa apabila perusahaan menghadapi ancaman risiko litigasi relatif tinggi maka manajer memiliki dorongan untuk menerapkan prinsip konservatisme akuntansi semakin kuat. Saputra et al. (2016) menyatakan bahwa risiko litigasi merupakan risiko yang berpotensi menyebabkan biaya yang jumlahnya tidak sedikit karena berurusan dengan hukum sehingga secara rasional manajer akan menghindari kerugian akibat litigasi tersebut dengan cara melaporkan keuangan secara konservatif, karena dalam laporan keuangan apabila laba yang terlalu tinggi cenderung memiliki rasio litigasi yang lebih tinggi.

Perusahaan yang melakukan penghindaran terhadap akibat dari litigasi menyebabkan manajer akan mengarah menyampaikn berita negatif yang tersaji dalam laporan keuangan sehingga melakuakn penundaan berita baik. Hal ini merupakan kebijakan yang diambil oleh manajer karena cenderung memiliki kebijakan akuntansi konservatif. Saputra et al. (2016) menaytakan bahwa penyebab utama dari timbulnya risiko litigasi yang sering terjadi pada perusahaan *go public* disebabkan karena kesalahan dalam bentuk pelaporan keuangan.

Berbagai peraturan dan penegakan hukum yang berlaku di lingkungan akuntansi, menurut manajer untuk lebih mencermati praktik-praktik akuntansi supaya terhindar dari segala ancaman ketentuan hukum. Tuntutan penegakan hukum yang ketat seperti ini akan berpotensi menimbulkan litigasi apabila perusahaan melakukan pelanggaran sehingga akan semakin mendorong manajer untuk bersikap hati-hati dalam menerapkan akuntansinya. Demikian juga bagi akuntan yang menyiapkan atau yang memeriksa laporan keuangan akan cenderung lebih konservatif (Saputra et al., 2016).

## **G. Teknik-teknik Manajemen Risiko**

Dalam melakukan investasi risiko merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari. Investor dalam melakukan investasi berusaha untuk dapat melakukan pengelolaan risiko karena risiko merupakan suatu ketidakpastian. Beberapa cara yang dilakukan oleh investor dalam pengelolaan risiko adalah sebagai berikut:

### **1. Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)**

Jika bisa maka risiko tersebut harus dihindari tanpa menimbulkan dampak negatif. Dalam kebanyakan situasi risiko tidak dapat dihindari tetapi dalam dunia bisnis perusahaan harus mengambil risiko tersebut.

## 2. Pengendalian Risiko (*Risk Control*)

Perusahaan melakukan kontrol semaksimal mungkin terjadinya risiko dan apabila terjadi maka perusahaan harus meminimalisasikan dampak yang timbul dari risiko tersebut.

## 3. Penanggungan (*Risk Retention*)

Risiko yang muncul diusahakan akan ditanggung oleh perusahaan sendiri sehingga perusahaan harus dapat menyediakan dana cadangan dalam pengelolaannya.

Dalam *risk retention* perusahaan dapat melakukan dua cara. Pertama, risiko yang ditahan karena tidak adanya perencanaan. Risiko yang muncul dapat dikelola dengan direncanakan terlebih dahulu atau tidak direncanakan. Apabila perusahaan melakukan evaluasi terhadap risiko yang ada dan memutuskan untuk menahan sebagian atau seluruh risiko menunjukkan bahwa perusahaan melakukan penahanan secara terencana. Sedangkan, bila perusahaan tidak melakukan apa-apa dalam situasi penahanan risiko tersebut menandakan bahwa perusahaan melakukan penahanan risiko secara tidak terencana. Kedua, perusahaan melakukan pendanaan risiko yang ditahan. Risiko yang ditahan dapat dilakukan pendanaan dan juga bisa tidak didanai. Apabila perusahaan tidak melakukan penetapan pendanaan yang husus untuk risiko maka bila risiko muncul maka tidak didanai. Pendanaan risiko yang dilakukan perusahaan dapat dilakukan melalui dana cadangan, *self insurance*, dan *captive insurers*.

## 4. Pengalihan Risiko (*Risk Transfer*)

Melakukan pemindahan risiko kepada pihak lain. Metode pengalihan dilakukan dengan tiga metode. Pertama, asuransi, yang paling sering digunakan khususnya risiko yang dalam kelompok risiko murni. Asuransi diatur dalam Pasal 246 KUHD dimana asuransi sebagai pihak penanggung dan yang membeli asuransi sebagai pihak tertanggung.

Pihak bertanggung memiliki kewajiban dalam membayar polis. Perjanjian atas segala bentuk asurnasi dituangkan dalam perjanjian yang disebut premi.

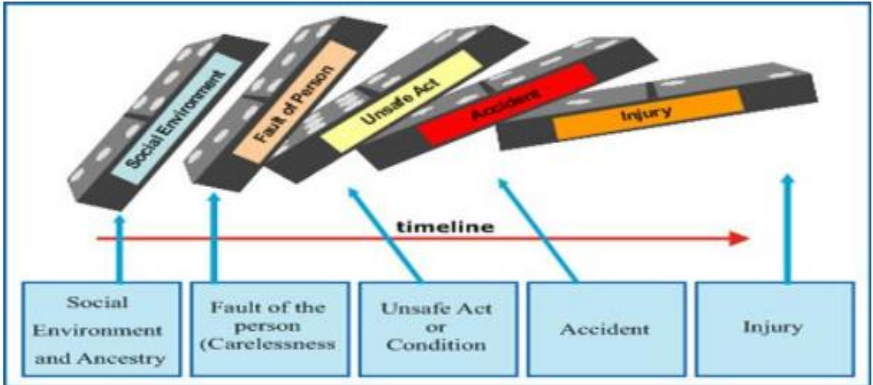
Asuransi memandang risiko sebagai suatu ketidakpastian (*uncertainty*). Kedua, *hedging*. *Hedging* atau sering juga disebut dengan lindung nilai pada dasarnya sama dengan cara melakukan transfer risiko terhadap pihak lain yang lebih mampu dalam mengelola risiko melalui instrument transaksi keuangan. *Hedging* mirip dengan asuransi, apabila adanya kerugian akan risiko tertentu maka akan memperoleh kompensasi dari kontrak lainnya. Sedangkan, untuk asuransi maka kerugian akan diberikan kompensasi oleh perusahaan asuransi. Khusus untuk *hedging* dengan instrumen derivatif maka kompensasi akan diberikan oleh pihak lain (*counter party*) yang menjual kontrak derivatif tersebut. Ketiga, *incorporated* atau melakukan pembentukan perseoran terbatas. *Incorporated* sebagai bentuk alternatif transfer risiko karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya terbatas pada modal yang disetorkan.

## H. Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan terhadap risiko yang tidak bisa dihindari. Teori dalam pengendalian risiko dikelompokkan menjadi dua, yaitu

1. Teori Domino (Heinrich, 1959)

Dalam teori domino, kecelakaan merupakan urutan kelima dalam domino sehingga apabila satu kartu jatuh maka akan mendorong kartu kedua jatuh dan begitu seterusnya sampai dengan domino terakhir jatuh.



**Gambar 14. 1** Teori Domino (Heinrich, 1959)

Jatuhnya keseluruhan domino mengisyaratkan bahwa pengendalian risiko dapat dilakukan dengan memfokuskan pada domino ketiga dimana menghilangkan tindakan yang berbahaya, menghilangkan kondisi fisik yang rentan terhadap risiko. Hal ini berarti agar risiko tidak muncul maka perusahaan harus dapat melakukan identifikasi awal apa yang mungkin dapat menimbulkan risiko.

## 2. Rantai Chain (*Risk Chain*)

Pengendalian risiko menurut Covello dan Mekhoher (1993) dapat dipecah dalam beberapa komponen, yaitu

- a. *Hazards* (kondisi yang mendorong terjadinya risiko)
- b. Lingkungan dimana *hazards* tersebut berada
- c. Interaksi antara *hazards* dengan lingkungan
- d. Hasil dan interaksi
- e. Konsekuensi dari hasil tersebut

Pengendalian risiko juga harus fokus dan memperhatikan *timing*. Fokus pengendalian risiko dapat dilakukan pada usaha yang dilakukan untuk meminimalkan kemungkinan risiko terjadi dan mengurangi keseriusan dari konsekuensi yang ditimbulkan. Sedangkan, *timing*

pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi.

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



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

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



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

Staf Dosen Program Studi Manajemen

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

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202314253, 16 Februari 2023

**Pencipta**

Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**

Alamat : **Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

**Pemegang Hak Cipta**

Nama : **Aprih Santoso, Ayu Kemala Putri dkk**

Alamat : **Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196, Semarang, JAWA TENGAH, 50196**

Kewarganegaraan : **Indonesia**

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Akuntansi Manajemen**

Tanggal dan tempat ditunjukkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **6 Februari 2023, di Purbalingga**

Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.**

Nomor pencatatan : **000447175**

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



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

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

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



REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

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

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202314253, 16 Februari 2023

## Pencipta

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

## Pemegang Hak Cipta

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

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Akuntansi Manajemen**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 6 Februari 2023, di Purbalingga  
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia  
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh  
puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1  
Januari tahun berikutnya.  
Nomor pencatatan : 000447175

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



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

Anggoro Dasananto  
NIP.196412081991031002

## Disclaimer:

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

**LAMPIRAN PENCIPTA**

No	Nama	Alamat
1	Aprih Santoso	Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196
2	Ayu Kemala Putri	Jl. Dago Golf II/08 RT 005, RW 011, Kel./Desa Pandanwangi, Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur, 65111
3	Laras Pratiwi	Gg. H. Sodikin, RT 002 RW 008, Kel./Desa Cijerah, Kec. Bandung Kulon, Kota Bandung, Jawa Barat
4	Ari Purwanti	Jl Gamprit Gg. Remaja 2 No.7 RT 003/02, Kelurahan: Jatiwaringin, Kecamatan: Pondok Gede, Kota: Bekasi, Jawa Barat, 17411
5	Nelly Ervina	Jl Kapten P Tandean No 24, Kelurahan Pahlawan, Kecamatan Siantar Timur, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara, 21132
6	Damayanti	Sidowayah, RT:005/RW:003, Kelurahan: Sidowayah, Kec. Rembang, Kabupaten Rembang, Jawa Tengah, 59217
7	Meirani Betriana	Jl. Cempaka, RT.10 RW.01 Kel. Gunung Ibul, Kecamatan Prabumulih Timur, Kota Prabumulih, Sumatera Selatan, 31113
8	Gustita Arnawati Putri	Perumahan Josroyo Indah Jl.Kelud No 12.RT 009/ RW 020, Kel. Jaten, Kec. Jaten, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah, 57771
9	Panca Wahyuningsih	Jl. KH. Abdurrohman, RT 001, RW 002, Kel. Menur, Kec. Mranggen, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, 59567
10	Rizal Riyadi	Jl. Dahlia Raya No. 43, RT 001/ RW 003, Kel. Pakuan Kec. Kota Bogor Selatan, Kota Bogor, Jawa Barat, 16134
11	Reni Harni	Griya Harapan Permai Blok A4 No.3 RT 04 RW 032, Kelurahan: Pejuang, Kecamatan: Medan Satria, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17131
12	Nelli Novyarni	Griya Harapan Permai Blok A4 No.3 RT 04 RW 032, Kelurahan: Pejuang, Kecamatan: Medan Satria, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17131
13	Nia Kurniasih	Jl. Atlas Tengah No.2 Rt 005/rw 013, Kecamatan Kiaracondong, Kelurahan Babakan Surabaya, Bandung, 40281
14	Ani Siska MY	Cluster Grand Dahlia Kavling Angkatan Laut (AL) No. 92 Grand Depok City, Depok, Jawa Barat, 16413
15	Aprilina Susandini	Dusun Paddeg RT/RW 008/002, Desa Saroka, Kecamatan Saronggi, Kabupaten Sumenep, Jawa Timur, 69467
16	Yunita Indriany	Kp. Parakan Salak , RT 001/ RW 002, Kel. Parakan Jaya, Kec. Kemang, Kabupaten: Bogor, Jawa Barat, 16310

**LAMPIRAN PEMEGANG**

No	Nama	Alamat
1	Aprih Santoso	Jl. Argo Mukti Selatan 514, RT 004 RW 025 Kelurahan Tlogosari Kulon, Kecamatan Pedurungan, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50196
2	Ayu Kemala Putri	Jl. Dago Golf II/08 RT 005, RW 011, Kel./Desa Pandanwangi, Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur, 65111
3	Laras Pratiwi	Gg. H. Sodikin, RT 002 RW 008, Kel./Desa Cijerah, Kec. Bandung Kulon, Kota Bandung, Jawa Barat
4	Ari Purwanti	Jl Gamprit Gg. Remaja 2 No.7 RT 003/02, Kelurahan: Jatiwaringin, Kecamatan: Pondok Gede, Kota: Bekasi, Jawa Barat, 17411
5	Nelly Ervina	Jl Kapten P Tandean No 24, Kelurahan Pahlawan, Kecamatan Siantar Timur, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara, 21132
6	Damayanti	Sidowayah, RT:005/RW:003, Kelurahan: Sidowayah, Kec. Rembang, Kabupaten Rembang, Jawa Tengah, 59217

7	Meirani Betriana	Jl. Cempaka, RT.10 RW.01 Kel. Gunung Ibul, Kecamatan Prabumulih Timur, Kota Prabumulih, Sumatera Selatan, 31113
8	Gustita Arnawati Putri	Perumahan Josroyo Indah Jl.Kelud No 12.RT 009/ RW 020, Kel. Jaten, Kec. Jaten, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah, 57771
9	Panca Wahyuningsih	Jl. KH. Abdurrohman, RT 001, RW 002, Kel. Menur, Kec. Mranggen, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, 59567
10	Rizal Riyadi	Jl. Dahlia Raya No. 43, RT 001/ RW 003, Kel. Pakuan Kec. Kota Bogor Selatan, Kota Bogor, Jawa Barat, 16134
11	Reni Harni	Griya Harapan Permai Blok A4 No.3 RT 04 RW 032, Kelurahan: Pejuang, Kecamatan: Medan Satria, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17131
12	Nelli Novyarni	Griya Harapan Permai Blok A4 No.3 RT 04 RW 032, Kelurahan: Pejuang, Kecamatan: Medan Satria, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17131
13	Nia Kurniasih	Jl. Atlas Tengah No.2 Rt 005/rw 013, Kecamatan Kiaracandong, Kelurahan Babakan Surabaya, Bandung, 40281
14	Ani Siska MY	Cluster Grand Dahlia Kavling Angkatan Laut (AL) No. 92 Grand Depok City, Depok, Jawa Barat, 16413
15	Aprilina Susandini	Dusun Paddeg RT/RW 008/002, Desa Saroka, Kecamatan Saronggi, Kabupaten Sumenep, Jawa Timur, 69467
16	Yunita Indriany	Kp. Parakan Salak , RT 001/ RW 002, Kel. Parakan Jaya, Kec. Kemang, Kabupaten: Bogor, Jawa Barat, 16310

