

1  
BUKU

Blocher/Chen/Lin

# Manajemen Biaya

*Diterjemahkan oleh:  
Dra. A. Susty Ambarriani, M.Si., Akt.*



Mc  
Graw  
Hill

Salemba Empat  
McGraw-Hill Companies, Inc.

BUKU SATU

# Manajemen Biaya

**Dengan Tekanan Strategik**

**Edward J. Blocher**

*University of North Carolina at Chapel Hill  
Kenan-Flagler School of Business*

**Kung H. Chen**

*University of Nebraska  
School of Accountancy*

**Thomas W. Lin**

*University of Southern California  
Levanthal School of Accounting*

Diterjemahkan oleh:  
Dra. A. Susty Ambarriani, M.Si., Akt.



**Salemba Empat  
McGraw-Hill Companies, Inc.**

**MANAJEMEN BIAYA: Dengan Tekanan Strategik**  
**Jilid 1**

***Cost Management: a strategic emphasis***

Edward J. Blocher

Kung H. Chen

Thomas W. Lin

Diterjemahkan oleh: Dra. A. Susty Ambarriani, M.Si., Akt.



© 2000 Penerbit Salemba Empat

Grand Wijaya Center Blok D-7

Jl. Wijaya 2, Jakarta 12160

Telp. : (021) 721-0207, 721-0238

Faks. : (021) 721-0207



**McGraw-Hill Companies, Inc.**

Edisi Bahasa Inggris

© 1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. Print in the United State of America.  
Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976,  
no part of this publication may be reproduced or distributed  
in any means, or store in a database or retrieval system,  
without the prior written permission of the publisher.

Hak cipta dilindungi Undang-undang. Dilarang memperbanyak  
sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun,  
baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi,  
merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya,  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Blocher, Edward J.

Chen, Kung H.

Lin, Thomas W.

Manajemen Biaya/Edward J. Blocher,  
Kung H. Chen, dan Thomas W. Lin  
- Edisi Pertama - Jakarta: Salemba Empat, 2000  
2 jil.: 26 cm

ISBN No. 979-8190-90-4 (no. jil. lengkap)

ISBN No. 979-8190-91-2 (jil. 1)

1. Manajemen

I. Judul

*Untuk istri kami: Sandy, Mary, dan Angela*

*Dan anak-anak kami: Joseph dan David*

*Robert dan Melissa*

*Bill dan Margaret*



## RIWAYAT PENULIS

**Edward J. Blocher** adalah Profesor Akuntansi pada Kenan-Flagler School of Business di University of North Carolina. Dia memperoleh gelar sarjana muda bidang ilmu ekonomi dari Rice University, gelar MBA dari Tulane University, dan PhD bidang akuntansi dari University of Texas di Austin. Dia berada di Northwestern University dan University of North Carolina sejak tahun 1976.

Profesor Blocher adalah anggota aktif dari American Accounting Association. Dia menyelenggarakan *workshop* bidang manajemen biaya di lembaga tersebut, serta mendirikan seksi Artificial Intelligence and Expert System. Dia saat ini juga aktif pada American Institute of CPAs sebagai bagian dari salah satu satuan tugas di lembaga tersebut.

Di samping aktif dalam berbagai organisasi akuntansi, Profesor Blocher paling aktif berkiprah di Institute of Management Accountant. Dia saat ini juga sebagai Certified Management Accountant (Akuntan Manajemen Bersertifikat) atau CMA, dan mengajar pada kursus persiapan mengikuti ujian CMA, serta sebagai bagian dari komite pendidikan nasional dalam Institute of Management Accountant. Di samping itu, dia tetap aktif dalam bagian Raleigh-Durham dari Institute of Management Accountant. Di bagian ini dia pernah menduduki beberapa jabatan dan saat ini dia menduduki direktur naskah.

Profesor Blocher adalah penulis sebuah buku tentang prosedur analitis (Prentice Hall), dan monografi penelitian tentang kecurangan manajemen (Institute of Management Accountants), serta ikut menjadi penulis tentang monografi dalam American Accounting Association dan American Institute of CPAs. Dia juga menjadi penulis artikel di berbagai jurnal seperti *The Accounting Review*, *Management Accounting*, *Journal of Accountancy*, *Accounting and Business Research*, *Accounting, Organizations and Society*, dan *Auditing: A Journal of Practice and Theory*.

Menerapkan penelitian dan pengajaran pada dunia nyata adalah hal yang penting bagi Profesor Blocher, yang telah terjun langsung dalam berbagai perusahaan dan organisasi untuk membantu mengembangkan produk, publikasi, dan bahan pengajaran. Dia adalah desainer utama dari suatu sistem analisa akuntansi untuk Prentice Hall Professional Software, dan pernah bekerja dengan Blue Cross and Blue Shield of North Carolina, American Institute of CPAs, KPMG Peat Marwick, Grant Thornton, Chancellor's Office pada University of North Carolina di Chapel Hill, dan masih banyak lagi.

**Kung H. Chen** adalah Profesor Akuntansi pada Streinhardt Foundation dan Direktur Program Sarjana di School of Accountancy dari University of Nebraska-Lincoln. Dia memperoleh gelar sarjananya dari National Taiwan University, gelar MBA dari West Virginia University, dan PhD dari University of Texas-Austin.

Profesor Chen telah mempublikasikan risetnya dalam berbagai jurnal, termasuk *The Accounting Review*, *Encyclopedia of Accounting*, *Internal Auditor*, *Journal of Business Finance & Accounting*, *Behavioral Research in Accounting*, *Journal of Accounting Literature*, *Advances in Accounting*, *Finan-*

*cial Management*, dan *International Journal of Accounting*. Dia telah mempresentasikan makalah-makalah penelitiannya di beberapa negara termasuk Amerika Serikat, Selandia Baru, Jepang, Taiwan, Korea, dan Cina.

**Thomas W. Lin** adalah Profesor Akuntansi pada Leventhal School of Accounting di University of Southern California. Dia memperoleh gelar BA bidang *business administration* dari National Taiwan University, MBA dari National Chengchi University di Taiwan, MS bidang akuntansi dan sistem informasi dari UCLA, dan PhD bidang akuntansi dari Ohio State University. Dia berpengalaman sebagai akuntan manajemen, analisis sistem, asisten presiden suatu perusahaan plastik multinasional, dan auditor komputer dalam perusahaan akuntansi internasional.

Profesor Lin telah mempublikasikan 3 buku dan lebih dari 50 paper di berbagai jurnal, termasuk *The Accounting Review*, *Journal of Management Accounting Research*, *Journal of Accountancy*, *Journal of Business Finance and Accounting*, *Advances in Accounting*, *Journal of Information Systems*, *IS Audit & Control Journal*, dan *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. Dia sering menyampaikan seminar tentang manajemen biaya di Amerika Utara dan Asia.

Profesor Lin pernah bekerja dengan beberapa perusahaan, termasuk Times Mirror, Carnation, Western Refuse and Hauling, City of Chino, Formosa Plastics, Intex Plastics, Zee Toys, FCB Taiwan California Bank, dan General Bank. Dia aktif di American Accounting Association dan Institute of Management Accountants. Selain sebagai Certified Management Accountant (Akuntan Manajemen Bersertifikat) atau CMA, dia memperoleh penghargaan berupa Certificate of Distinguished Performance dari Institute of Certified Management Accountants.



## KATA PENGANTAR

**S**elama sepuluh tahun terakhir ini, kita melihat perubahan yang dramatis dalam cara pandang para pendidik dan praktisi terhadap akuntansi biaya. Perubahan pandangan ini merupakan akibat dari meningkatnya persaingan yang berkaitan dengan munculnya teknologi informasi dan pemanufakturan yang baru, fokus pada pelanggan dan pertumbuhan pasar global. Informasi akuntansi mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan arah strategi perusahaan. Secara khusus informasi biaya merupakan jenis informasi yang paling penting yang dibutuhkan oleh manajemen yang efektif. Oleh karena itu peran akuntan biaya menjadi berkembang. Jika dulu akuntan dipandang sebagai 'technical expert' (ahli teknis) dalam hal metode dan prosedur akuntansi, maka sekarang akuntan ikut berpartisipasi dalam tim manajemen yang bersifat multifungsional. Metode akuntansi biaya yang bersifat prosedural memang penting, tetapi pengetahuan tentang bagaimana dan kapan harus menerapkan metode dan prosedur tersebut sama pentingnya untuk tujuan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Para pemilik perusahaan (*employers*) dewasa ini mencari orang yang profesional dalam hal akuntansi yang paham tentang lingkungan bisnis dan dapat menginterpretasikan informasi biaya yang penting untuk memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

Buku teks kami yang baru, *Manajemen Biaya: Dengan Penekanan Strategik*, mengarah pada kebutuhan terhadap perubahan yang disebutkan di atas. Tujuan kami menulis buku ini adalah **menyiapkan para mahasiswa untuk memahami peran penting informasi manajemen biaya terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan**. Untuk itu, kami menyajikan akuntansi biaya dan akuntansi manajemen dalam cara yang benar-benar baru. Pertama, dengan cara mengarahkan topik-topik dalam buku ini sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, dan kedua, dengan cara menyajikan topik-topik dalam buku ini dalam hubungannya dengan konsep-konsep dasar strategi. Melalui buku ini, anda akan menemukan tema: **Bagaimana topik-topik yang kita diskusikan secara lebih efektif dapat membantu perusahaan untuk bersaing dalam industrinya?** Pembahasan tersebut membantu mahasiswa memahami bagaimana pemahaman teknik akuntansi biaya dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan.

### MENGAPA DITEKANKAN PADA STRATEGI?

Dengan menekankan pada aspek strategik, *Manajemen Biaya*, melihat pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Laporan manajemen yang hanya berfokus pada hasil keuangan dalam jangka pendek tidak cukup. Setiap perusahaan yang sukses mempunyai keunggulan kompetitif yang didasarkan pada strategi yang unik. Strategi mengungkapkan faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*) yang harus dicapai oleh perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan tersebut meliputi ukuran-ukuran yang bersifat keuangan seperti laba dan ukuran yang bersifat non-keuangan seperti pengembangan produk baru, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Hanya melalui keberhasilan pada faktor sukses inilah perusahaan akan dapat mempertahankan

keunggulan kompetitif strategiknya. Peran manajemen biaya (*cost management*) adalah mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi kehandalan faktor-faktor kritis ini pada saat yang tepat. Informasi manajemen biaya menyediakan informasi kritis yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi keberhasilan.

Selama lebih dari satu dekade, pendidik dan para praktisi manajemen biaya telah menyadari pentingnya tekanan strategik dalam pendidikan akuntansi dan manajemen biaya. Oleh karena itu Accounting Education Change Commission, the American Institute of Certified Public Accountant (AICPA), the American Accounting Association seperti juga pada perusahaan-perusahaan akuntansi yang besar memandang perlu mengadakan perubahan dalam pendidikan akuntansi—Perubahan tersebut mencerminkan pertanggungjawaban yang lebih luas dari para praktisi akuntan. Harapannya sangat jelas bahwa akuntan harus mempunyai pengetahuan tentang bisnis dan dapat bekerja secara efektif sebagai bagian dari tim manajemen untuk keberhasilan perusahaan atau organisasi.

Suatu contoh dari kekuatan di balik perubahan tersebut adalah suatu survei terhadap 800 akuntan manajemen yang dirancang oleh Institute of Management Accountants (IMA) dan diselesaikan tahun 1996. *Practice Analysis of Management Accounting* mempublikasikan perubahan ekspektasi dari para manager puncak terhadap akuntan manajemen. Di samping hanya sebagai spesialis dalam pelaporan keadaan keuangan, saat ini manajer mengharapkan agar akuntan manajemen untuk mengembangkan dan menganalisa informasi yang mendukung keberhasilan perusahaan. Contohnya, seorang responden dari ITT automotive menyatakan bahwa akuntan manajemen harus jauh lebih memahami tentang operasi suatu usaha.

Indikator lain dari pentingnya strategi terdapat beberapa artikel rutin yang terdapat pada "Strategic Cost Management" (sejak Januari 1998) di majalah terbitan IMA, yaitu *Management Accounting*, yang diedit oleh Robin Cooper dan Regine Slagmulder. Artikel-artikel tersebut sebagian didukung oleh dua artikel Robin Cooper tentang perubahan akuntansi manajemen berjudul "Look Out, Management Accountants," pada *Management Accounting* terbitan bulan Mei dan Juni 1996. Cooper menekankan perlunya peranan akuntan manajemen dalam proses manajemen secara lebih luas dan aktif. IMA telah melakukan langkah yang lain. IMA telah menganugerahi suatu sertifikasi bernama Certificate in Financial Management, yang diberikan kepada akuntan manajemen dengan keterampilan lebih luas.

AICPA telah melakukan hal serupa, yaitu penyelenggaraan program bernama "Center for Excellence in Finance Management," untuk memperluas dan mendefinisikan kembali peranan akuntan manajemen. Program tersebut mengarahkan keterampilan dan kompetensi akuntan manajemen mencakup orientasi bisnis strategik, peningkatan kinerja manusia dan bisnis, dan kepemimpinan dinamis serta kreatif.

Michael Porter dalam *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985) menyiapkan suatu cara untuk menekankan pentingnya pendekatan strategik dalam manajemen biaya, dengan cara mengembangkan suatu kerangka yang sederhana namun bermanfaat untuk mengidentifikasi strategi kompetitif suatu perusahaan. Konsep Porter tentang kepemimpinan dan diferensiasi biaya telah berpengaruh kuat pada pendidikan manajemen. Konsep tersebut memberikan dasar bagi pendekatan strategik dalam manajemen biaya, karena konsep tersebut dapat menjelaskan yang seharusnya dilakukan perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Jadi terdapat dua tahap



dalam manajemen biaya strategik: pertama, mengidentifikasi (dengan menggunakan kerangkanya Porter) yang harus dilakukan manajer untuk membuat perusahaan mencapai keberhasilan, dan kedua, mengembangkan metoda dan penerapan manajemen biaya untuk mendukung tujuan-tujuan perusahaan.

Dalam akuntansi, pentingnya pendekatan strategik adalah telah ditunjukkan pertama kali oleh John Shank dan Vijay Govindrajan dalam *Strategic Cost Analysis* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1989). Beberapa penulis utama terus mengembangkan pendekatan strategik, yaitu Robert S. Kaplan dan David Norton dalam *The Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press, 1996).

## TUJUAN MANAJEMEN BIAYA: SUATU PENDEKATAN STRATEJIK

Evolusi dalam bidang akuntansi biaya telah menciptakan kebutuhan bahan pengajaran kontemporer untuk membantu mahasiswa menghubungkan antara pemahaman metoda akuntansi dasar dengan pemenuhan seluruh kebutuhan perusahaan. Tujuan khusus dalam menulis buku ini adalah untuk membantu mahasiswa:

1. Memahami cara suatu organisasi atau perusahaan memilih strategi persaingannya, termasuk identifikasi dan pengukuran faktor-faktor penting yang menentukan keberhasilan.
2. Mempelajari cara penggunaan metoda dan penerapan manajemen biaya untuk membantu perusahaan mencapai keberhasilan.
3. Memahami dan menerapkan metoda manajemen biaya yang tepat dalam setiap fungsi manajemen berikut ini:
  - a. manajemen strategik
  - b. perencanaan dan pembuatan keputusan
  - c. penyiapan laporan keuangan, dan
  - d. pengendalian manajemen dan operasional
4. Melihat pengaruh lingkungan bisnis kontemporer pada metoda dan penerapan manajemen biaya, yang meliputi: lingkungan bisnis global, teknologi informasi dan manufaktur baru, peningkatan penekanan pada pelanggan, bentuk organisasi manajemen baru, dan pertimbangan-pertimbangan sosial, etika, politik, dan budaya yang lain. Memahami peranan manajemen biaya bila perusahaan menggunakan teknik manajemen kontemporer seperti: *total quality management*, *benchmarking*, *continuous improvement*, *activity-based management*, *reengineering*, *the theory of constraints*, *mass customization*, *target costing*, *life cycle costing*, dan *the balanced scorecard*.

## PERBEDAAN PENYAMPAIAN DAN ISI

Bersama dengan metoda dan prosedur tradisional yang penting, buku ini berisi pembahasan tentang strategi lain yang relevan. Pendekatan strategik yang unik ini disampaikan dalam buku ini dengan tiga cara:

1. **Kerangka strategik.** Buku ini dirancang untuk memberikan penekanan pada peranan informasi manajemen biaya pada setiap fungsi manajemen. Dengan cara tersebut, setiap metoda manajemen biaya betul-betul dikaitkan tidak hanya dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga dengan fungsi manajemen yang menggunakan metoda tersebut. Setiap bagian dari buku ini mengembangkan peranan informasi manajemen biaya dalam setiap fungsi manajemen berikut ini:

- Manajemen Strategik—Bagian I dan II
  - Perencanaan dan Pembuatan Keputusan—Bagian III
  - Penentuan Biaya Produk dan Laporan Keuangan—Bagian IV
  - Pengendalian Operasional dan Pengendalian Manajemen—Bagian V dan VI
2. **Cakupan awal tentang konsep strategik dasar.** Bab-bab pendahuluan mengembangkan konsep-konsep strategik penting yang kemudian digunakan sepanjang buku ini. Bab-bab tersebut menjelaskan cara perusahaan bersaing, dan pengertian ukuran utama yang harus digunakan manajer untuk menghasilkan dan mempertahankan keunggulan komparatif.
3. **Hal yang selalu dibicarakan: Bagaimana topik-topik yang dibahas ikut menyumbang dalam keberhasilan perusahaan?** Salah satu penampilan utama dari buku ini adalah bahwa pendekatan strategik digunakan untuk menggabungkan masing-masing bab menjadi suatu kesatuan utuh, sehingga masing-masing bagian bergabung menjadi suatu pendekatan strategik yang menyeluruh. Contohnya, bab-bab yang ada sebagian besar dimulai dengan penjelasan tentang peranan strategik dari topik dalam bab yang bersangkutan dalam manajemen biaya.

Diagram berikut menunjukkan cara ketiga pendekatan penyampaian di atas diterapkan pada tiga jenis bab yang berbeda: (1) bab berisi topik tradisional yang biasanya disampaikan dalam suatu prosedur-prosedur, (2) bab berisi topik kontemporer yang mencakup kemajuan pesat dalam metoda manajemen biaya tradisional, dan (3) bab berisi topik strategik, yaitu metoda manajemen kontemporer untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

### Ciri Utama Masing-masing Bab

#### *Bab 1: Manajemen Biaya: Selayang Pandang*

Bab ini memperkenalkan hal pokok dari buku ini, yaitu peranan strategik manajemen biaya. Bab ini menjelaskan lingkungan bisnis kontemporer dan pengaruhnya terhadap peranan manajemen biaya. Peranan strategik manajemen biaya kemudian dikaitkan dengan pengembangan 10 teknik manajemen baru, termasuk *total quality management*, *target costing*, dan *the balanced scorecard*.

#### *Bab 2: Analisis Strategik dan Manajemen Biaya Strategik*

Bab ini menjelaskan cara perusahaan mengembangkan strategi untuk mencapai keberhasilan. Konsep dari strateginya dan cara perusahaan mengembangkan strategi persaingan disampaikan dengan menggunakan kerangka Michael Porter: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Bab ini mencakup pengenalan konsep tentang faktor-faktor penting untuk mencapai keberhasilan, peranan strategik dari *the balanced scorecard*, dan penjelasan tentang analisis rantai nilai (*value chain*).

#### *Bab 3: Cost Driver dan Konsep Dasar Biaya*

Topik ini kadangkala tampak seperti daftar istilah tentang konsep-konsep yang terkait. Sebaliknya dalam buku ini, istilah dan konsep dasar tentang biaya disampaikan dalam kaitannya dengan keempat fungsi manajemen. Hal ini dilakukan untuk menekankan penggunaan istilah yang aktual dalam metoda dan penerapan manajemen biaya. Penyampaian dalam buku ini menekankan peranan manajemen biaya dalam keempat fungsi manajemen, sehingga memberikan motivasi yang lebih besar bagi mahasiswa untuk mempelajari

istilah-istilah yang ada, karena sejak awal sudah disampaikan keterkaitan istilah dengan penggunaan selanjutnya dalam buku ini.

Kerangka Stratejik: Penyampalan atas dasar Fungsi Manajemen	Konsep Stratejik: Pada Bagian Awal dari Buku	Tema Stratejik: Disampaikan Sepanjang Buku	
<i>Topik Tradisional</i>			
Job Costing (Bab 12)	Sistem manajemen biaya, seperti <i>job order costing</i> , mempunyai peranan penting dalam fungsi manajemen, yaitu penyiapan laporan keuangan untuk kebutuhan internal maupun eksternal. Fungsi manajemen ini disampaikan dalam Bagian IV, yang diawali dengan bab 12.	Cakupan strategi dalam bab 2 memberikan dasar yang baik bagi penjelasan mengapa <i>job order costing</i> dapat menambah nilai dan daya saing perusahaan. Bab ini menjelaskan tujuan bisnis dari <i>job costing</i> yang dikaitkan dengan strategi perusahaan.	Bab tentang <i>job order costing</i> dimulai dengan penjelasan tentang berbagai sistem <i>costing</i> , termasuk <i>job order costing</i> . Tujuannya untuk menunjukkan tujuan dari berbagai sistem yang berbeda.
<i>Topik Kontemporer</i>			
Topik Kontemporer Activity-Based Costing and Management (Bab 4)	Activity-based costing disampaikan pada bagian awal buku ini, yaitu pada Bagian II tentang Konsep-konsep Manajemen Biaya Kontemporer. Pendekatan aktivitas terhadap manajemen biaya adalah hal penting dalam berbagai metoda dan penerapan manajemen. Contohnya, penyampaian <i>activity-based costing</i> pada bagian awal memungkinkan kita dapat secara lebih efektif menggabungkan <i>activity-based costing</i> pada bab-bab berikutnya tentang estimasi biaya, biaya-volume-laba, dan pembuatan keputusan.	Penyampaian strategi pada bagian awal buku memungkinkan adanya penjelasan tentang pentingnya topik-topik kontemporer, seperti <i>activity-based costing</i> , dalam kaitannya dengan faktor utama penentu keberhasilan perusahaan. Contohnya, <i>activity-based costing</i> adalah yang paling penting bagi perusahaan yang menghadapi persaingan harga atau biaya rendah, dan yang mempunyai proses penjualan atau produksi kompleks.	<i>Activity-based costing</i> metoda manajemen biaya sangat penting bagi perusahaan yang menghadapi persaingan dalam kepemimpinan biaya dan mempunyai lingkungan manufaktur yang kompleks. Bab tentang <i>activity-based costing</i> dimulai dengan penjelasan tentang lingkungan manufaktur kontemporer, dan juga penjelasan cara penggunaan <i>activity-based costing</i> dalam memperbaiki pembuatan keputusan manajemen.
<i>Topik Stratejik</i>			
Topik Stratejik Target Costing, Theory of Constraints, dan Life-Cycle Costing (Bab 5)	<i>Target Costing</i> , <i>Theory of Constraints</i> , dan <i>Life-Cycle Costing</i> adalah tiga teknik manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Topik tersebut berkaitan langsung dengan fungsi manajemen yang pertama tentang manajemen stratejik dan dicakup dalam Bagian II tentang Konsep-Konsep Manajemen Biaya Kontemporer.	Meningat manajemen stratejik, termasuk topik dalam Bab 5, adalah yang paling penting dalam fungsi manajemen, kami menyampaikannya dalam bagian awal buku ini, yaitu Bagian I dan II.	Setiap topik dalam Bab 5 disampaikan berdasarkan bagaimana metode dapat membantu perusahaan menjadi lebih berhasil atau bagaimana metode dapat mencapai strategi dengan sebaik-baiknya.

**Bab 4: Activity-Based Costing and Management**

*Activity-based costing* disampaikan sepanjang bab ini, termasuk kegiatan bernilai-tambah dan yang tidak bernilai-tambah; *activity-based management*; penerapan dalam manufacturing, pemasaran, dan administrasi; dan penerapan pada perusahaan jasa dan organisasi non-laba. Topik tersebut didasarkan pada lingkungan manufaktur kontemporer (JIT, robotics, dan FMS) dan keterbatasan menurut *volume-based costing*.

**Bab 5: Target Costing, Theory of Constraints, dan Life-Cycle Costing**

Beberapa topik manajemen biaya baru dijelaskan dalam bab ini, yaitu *target costing*, *the theory of constraints*, *life-cycle costing*, dan *sales life-cycle analysis*. Pendekatan *life-cycle* atau siklus hidup produk didasarkan pada sudut pandang biaya dan penjualan. Dari sudut pandang biaya, *cost life-cycle* dari produk dimulai dengan kegiatan hulu seperti penelitian, pengembangan, dan pengujian; kemudian manufacturing; dan akhirnya kegiatan hilir seperti pengiriman dan pelayanan. *Target costing* dirancang untuk jenis kegiatan hulu, *the theory of constraints* dirancang untuk tahapan manufacturing, dan *life-cycle costing* melihat siklus hidup biaya secara keseluruhan. *Sales life-cycle analysis* dijelaskan sebagai suatu metoda untuk mengelola biaya produk sejak produk diperkenalkan sampai pertumbuhannya di pasar, hingga akhirnya keluar dari pasar.

**Bab 6: Total Quality Management**

Bab ini dikhususkan untuk membahas total quality management. Jenis-jenis *quality conformance*, berbagai biaya kualitas, dan alat untuk mendeteksi kerusakan dibahas secara luas. Hal khusus dari bab ini adalah adanya bagian yang secara intensif menyampaikan laporan biaya kualitas dan matriks biaya kualitas.

**Bab 7: Estimasi Biaya**

Bab ini menggabungkan pendekatan strategik dalam bab dan juga dalam bahan latihan permasalahan. Penekanannya adalah pada peranan estimasi biaya dan pilihan metoda estimasi. Setiap metoda dijelaskan tentang perkiraan keakuratan dan keandalannya sebagai dasar pemahaman atas penggunaannya secara tepat dalam akuntansi manajemen. Penekanan khusus diberikan pada analisis regresi, sebagai metoda estimasi yang paling akurat dan dapat diandalkan.

**Bab 8: Analisis Biaya-Volume-Laba**

Bab ini dimulai dengan peranan strategik dari analisis biaya-volume-laba, kemudian tentang empat metode persamaan dan rasio, yang masing-masing dikembangkan untuk analisis *break even* dalam unit dan dalam dolar. Pendekatan strategik ditekankan pada analisis sensitivitas, termasuk pembahasan *operation leverage* dan penggunaannya dalam menganalisis strategi suatu perusahaan. Suatu section digunakan untuk membahas analisis biaya-volume-laba bila digunakan *activity-based-costing*.

**Bab 9: Strategi dan Anggaran Induk**

Hal yang unik dari bab ini adalah pembahasan secara menyeluruh tentang proses anggaran, termasuk formulasi komite anggaran melalui review dan persetujuan atas anggaran akhir, dan masalah etika serta perilaku yang muncul dalam proses penganggaran.

**Bab 10: Pembuatan Keputusan dengan Penekanan Strategik**

Bab ini membahas diluar fokus bab-bab lainnya tentang penentuan biaya yang relevan. Bab ini mencakup pembahasan tentang pentingnya penggunaan pendekatan strategik dalam penerapan analisis atas biaya yang relevan. Beberapa contoh digunakan dalam bab ini. Ada penekanan tertentu pada dorongan manajerial dalam pembuatan keputusan dan peranan strategik dari analisis profitabilitas. Kedua penekanan tersebut menggunakan contoh produk tunggal dan produk berganda serta sumber daya yang terbatas.

**Bab 11: Capital Budgeting**

Fokus strategik ditekankan pada keseluruhan bab ini. Cakupannya lengkap dan teliti, termasuk semua metoda, pengaruh pajak, dan tehnik-tehnik evaluasi dan review atas proyek. Hal unik dari bab ini pembahasan secara rinci tentang penentuan arus kas dalam penggunaan masing-masing metoda capital budgeting.

**TERIMA KASIH**

Dalam menulis buku ini kami sangat beruntung karena banyak menerima umpan balik dari banyak pendidik di bidang akuntansi. Kami sangat berterimakasih atas tanggapan yang teliti dan lengkap atas buku ini. Tanggapan yang telah diberikan merupakan bantuan yang tak ternilai dalam penyusunan naskah buku ini. Kami percaya bahwa proses kerjasama ini akan membantu kami menghasilkan buku yang betul-betul memenuhi kebutuhan mahasiswa dan pengajar saat ini. Kami sangat berterima kasih atas partisipasi rekan-rekan berikut ini:

Progyan Basu, Howard University; Bruce Bradford, Fairfield University, Gregory P. Cermignano, Widener University; Peter Clarke, University College Dubin; G. R. Cluskey Jr., Bradley University; Roger K. Doost, Clemson University; Lila H. Greco, Orange County Community College; Susan Hamlen, SUNY at Buffalo; Dick Houser, Northern Arizona University; Mohamed E. A. Hussein, University of Connecticut; Michele E. Johnson, University of Sioux Falls; David Keys, Northern Illinois University; Zafar U. Khan, Eastern Michigan University; Leslie Kren, University of Wisconsin-Milwaukee; Gregory K. Lowry, Troy State University; David Marcinko, SUNY-Albany; Fred Nordhauser, University of Texas at San Antonio; Marilyn Okleshen, Mankato State University; David Pariser, West Virginia University; Diane D. Pattison, University of San Diego; Shirley Polejewski, University of St. Thomas; Anthony H. Presutti Jr., Miami University; Leo A. Ruggle, Mankato State University; Ali Sedaghat, Loyola College in Maryland; Douglas Sharp, Wichita State University; Kenneth P. Sinclair, Lehigh University; James C. Stallman, University of Missouri-Columbia; Sandra Weber, Truman State University; Stacey Whitecotton, Arizona State University; dan Martin G. H. Wu, New York University.

Akhirnya, kami sangat menghargai bantuan dan dukungan yang diberikan oleh para profesional dari Irwin/McGraw-Hill: Jeff Shelstad, atas bimbingannya sebagai penerbit; Becky Page, atas kreativitasnya sebagai editor; Marc Chernoff, atas saran-saran tak ternilainya sebagai editor pengembangan; Rhonda Seelinger, atas usaha pemasaran luar biasanya sebagai manager pasar; Maggie Rathke, atas perhatiannya pada hal-hal rinci sebagai manager proyek; Laurie Entringer, atas bantuan luar biasanya dalam penyusunan naskah; dan

Kimberly Stack, atas keakuratannya memberikan bahan pendukung sebagai koordinator suplemen. Ucapan terima kasih khususnya kami tujukan kepada Gina Huck, atas sumbangannya berupa *(Business Week) Chapter Opening Vignettes*.

**Ed Blocher  
Kung Chen  
Tom Lin**





# DAFTAR ISI RINGKAS

sebagai  
kepada  
pening

locher  
g Chen  
om Lin

## **BAGIAN I ■ PENGANTAR MANAJEMEN BIAYA**

- 1 Manajemen Biaya: Selayang Pandang
- 2 Analisis Stratejik dan Manajemen Biaya Stratejik
- 3 "Cost Driver" dan Konsep Dasar Biaya

## **BAGIAN II ■ KONSEP-KONSEP MANAJEMEN BIAYA KONTEMPORER**

- 4 Konsep-konsep Manajemen Biaya Kontemporer
- 5 Target Costing, Theory of Constraints, dan Life-Cycle Costing
- 6 Total Quality Management

## **BAGIAN III ■ PERENCANAAN MANAJEMEN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

- 7 Estimasi Biaya
- 8 Analisis Biaya-Volume-Laba
- 9 Strategi Anggaran Induk
- 10 Pengambilan Keputusan Dengan Tekanan Stratejik
- 11 Penganggaran Modal

# Daftar Isi

## BAGIAN I ■ PENGANTAR MANAJEMEN BIAYA

---

### BAB 1: MANAJEMEN BIAYA: SELAYANG PANDANG 1

Manfaat Manajemen Biaya	2
Empat Fungsi Manajemen	3
<i>Manajemen Strategik dan Manajemen Biaya Strategik</i>	5
<i>Jenis-jenis Organisasi</i>	6
Objek Biaya dan Pemicu Biaya ( <i>Cost Driver</i> )	8
Lingkungan Bisnis Kontemporer	9
<i>Lingkungan Bisnis Global</i>	9
<i>Teknologi Informasi dan pemanufakturan</i>	10
<i>Fokus pada Pelanggan</i>	11
<i>Organisasi Manajemen</i>	11
<i>Pertimbangan-pertimbangan Sosial, Politik, dan Budaya</i>	12
Fokus Strategik Manajemen Biaya	12
Teknik Manajemen Kontemporer	15
<i>Benchmarking</i>	15
<i>Manajemen Kualitas Total (Total Quality Management)</i>	16
<i>Continous Improvement</i>	16
<i>Activity-Based Costing dan Activity-Based management</i>	17
<i>Reengineering</i>	17
<i>The Theory of Constraint</i>	17
<i>Mass Customization</i>	19
<i>Target Costing</i>	20
<i>Life-Cycle Costing</i>	20
<i>The Balanced Scorecard</i>	21
Lingkungan Profesional pada Manajemen Biaya	22
<i>Organisasi Profesional</i>	22
<i>Sertifikasi Profesional</i>	23
<i>Etika Profesi</i>	24
<i>Kode Etik MA</i>	24
<i>Bagaimana Menerapkan Kode Etik</i>	25
Ringkasan	27
Istilah Kunci	28
Latihan Belajar Mandiri	28
<i>Masalah Etika</i>	28
Pertanyaan	29
Latihan Soal	30
Solusi Latihan Belajar Mandiri	32

**BAB 2: ANALISIS STRATEJIK DAN MANAJEMEN BIAYA STRATEJIK 33**

Bagaimana Perusahaan dapat Berhasil: Strategi Kompetitif 35  
*Ukuran Strategik tentang Kesuksesan 37*

Mengembangkan Strategi yang Kompetitif: Memperoleh Posisi Strategik 38  
*Isu Strategik Lainnya 40*  
*Faktor-faktor Keberhasilan Kritis (Critical Success Factors) dan Analisis SWOT 40*

*Ukuran Faktor Keberhasilan Kritis (Critical Success Factors / CFSs) 44*  
*Sistem Informasi untuk Critical Success Factors 45*

The Balanced Scorecard 48  
*Ilustrasi dari Balanced Scorecard 51*

Analisis Value-Chain 53  
*Analisis Value-Chain pada Perusahaan Komputer 57*

Manajemen Biaya Strategik dalam Organisasi Non-Profit 59  
 Implikasi Analisis Strategik untuk Manajemen Biaya 59  
 Ringkasan 60  
 Istilah Kunci 61  
 Latihan Belajar Mandiri 61  
 Pertanyaan 62  
 Latihan Soal 63  
 Solusi Latihan Belajar Mandiri 69

**BAB 3: "COST DRIVER" DAN KONSEP DASAR BIAYA 71**

Konsep 'Cost Driver' untuk Manajemen Strategik 72  
*Cost Driver, Cost Pool, dan Cost Objects 72*  
*Pembebanan Biaya dan Alokasi Biaya: Biaya Langsung dan Biaya tak Langsung 73*  
*Jenis-jenis Cost Driver 77*  
*Activity-based Cost Driver 78*  
*Volume-based Cost Driver 78*  
*Cost Driver Struktural dan Eksekusional 84*

Konsep Biaya untuk Penentuan Biaya dan Jasa 86  
*Akuntansi Biaya untuk Produk dan Jasa 86*  
*Biaya Produk dan Biaya Periode 87*  
*Penentuan Harga Pokok dalam Perusahaan Manufaktur, Perusahaan Dagang dan Perusahaan Jasa 87*

Konsep Biaya untuk Perencanaan dan Pengambilan Keputusan 91  
*Biaya Relevan 92*  
*Atribut-atribut dalam Informasi Biaya untuk Akurasi Pengambilan Keputusan 95*

Konsep Biaya untuk Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Operasional 96  
*Kemampuan untuk Melakukan Pengendalian 96*  
*Dampak Preferensi Risiko terhadap Motivasi dan Pengambilan Keputusan 97*

Ringkasan	98
Istilah Kunci	99
Latihan Belajar Mandiri	99
Pertanyaan	100
Latihan Soal	100
Solusi Latihan Belajar Mandiri	109

## **BAGIAN II ■ KONSEP-KONSEP MANAJEMEN BIAYA KONTEMPORER**

### **BAB 4 KONSEP-KONSEP MANAJEMEN BIAYA KONTEMPORER 111**

Lingkungan Pemanufakturan Kontemporer	112
<i>Sistem Just-in-Time</i>	113
<i>Otomatisasi</i>	115
<i>Integrasi</i>	116
Keterbatasan Sistem Penentuan Harga Pokok Tradisional	117
<i>Tarif Tunggal dan Tarif Departemental yang Berdasarkan Volume</i>	118
<i>Volume, Ukuran dan Kompleksitas yang Berbeda-beda</i>	119
Activity Based-Costing	119
<i>Aktivitas, Sumber Daya, Objek Biaya, dan Cost Driver</i>	120
<i>Apakah 'Activity-Based Costing' itu?</i>	120
<i>Prosedur Alokasi Dua Tahap</i>	121
<i>Kapan Sistem ABC Dibutuhkan?</i>	123
<i>Tahap-tahap dalam Perancangan Sistem ABC</i>	123
<i>Manfaat dan Keterbatasan</i>	127
<i>Perbandingan Sistem ABC dengan Sistem Tradisional</i>	128
Manajemen Berbasis Aktivitas ( <i>Activity-Based Management</i> )	131
<i>Apakah 'Activity-Based Management' itu?</i>	131
<i>Aktivitas yang Bernilai Tambah dan tidak Bernilai Tambah</i>	133
Aplikasi Industri Pemanufakturan	134
<i>Activity-Based Costing (ABC) di Hewlett-Packard</i>	134
<i>Advanced Micro Devices</i>	135
Penerapan dalam Pemasaran dan Administrasi	137
Penerapan dalam Organisasi Jasa dan Organisasi Non-laba	138
<i>Sistem Penentuan Biaya Tradisional</i>	138
<i>Activity-Based Costing dan Strategic Cost Management</i>	140
Isu Perilaku dan Implementasinya	141
Ringkasan	143
Istilah Kunci	144
Latihan Belajar Mandiri	145
Pertanyaan	145
Soal	146
Solusi Latihan Belajar Mandiri	162

**BAB 5: TARGET COSTING, THEORY OF CONSTRAINTS, DAN LIFE-CYCLE COSTING 165**

**Bagian Satu: Manajemen Biaya Selama 'Cost Life Cycle' 167**

**Target Costing 167**

*Rekayasa Nilai ('Value')* 171

*Target Costing dan Kaizen Costing* 173

*Target Costing pada Produk Kesehatan* 173

**Teori Kendala (*Theory of Constraint*) 175**

*Menggunakan Teori Kendala (*Theory of Constraint*) dalam Produksi dalam Perusahaan Farmasi dan Kesehatan* 176

*Laporan Teori Kendala (*Theory of Constraint*)* 180

*ABC dan Teori Kendala (*Theory of Constraint*)* 181

**Life Cycle Costing 182**

*Pentingnya Desain* 184

*Concurrent Engineering* 186

*Life Cycle Costing dalam Perusahaan Software* 186

**Bagian Dua: Manajemen Biaya Selama Siklus Penjualan (*Sales Life Cycle*) 188**

*Siklus Penjualan (*the sales life cycle*) pada Perusahaan Komputer* 189

Ringkasan 190

Istilah Kunci 191

Latihan Belajar Mandiri 191

Pertanyaan 192

Latihan Soal 193

Solusi Latihan Belajar Mandiri 201

**BAB 6: TOTAL QUALITY MANAGEMENT 203**

**Kualitas dan Manajemen Biaya Stratejik (*Strategic Cost Management*) 206**

**Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*) 208**

*Apa yang Dimaksud Kualitas?* 208

*Pedoman Pengimplementasian TQM* 211

**Jenis-jenis ('Conformance') 214**

*Goalpost Conformance* 214

*Absolute Quality Conformance* 215

*'Goalpost Conformance' atau 'Absolute Conformance'?* 215

*Taguchi Quality Loss Function* 216

**Biaya Kualitas 220**

*Biaya Pencegahan* 220

*Biaya Penilaian* 220

*Biaya Kegagalan Internal* 222

*Biaya Kegagalan Eksternal* 222

*Biaya 'Conformance' dan 'Nonconformance'* 222

**Melaporkan Biaya Kualitas 224**

*Definisi Data, Sumber Data, dan Pengumpulan Data* 224

	<i>Laporan Biaya Kualitas</i>	224
	<i>Ilustrasi Laporan Biaya Kualitas</i>	225
	<b>Menemukan Permasalahan</b>	<b>226</b>
	<i>Bagan Pengendalian</i>	227
	<i>Histogram</i>	228
	<i>Diagram Pareto</i>	228
	<i>Brainstorming</i>	229
	<i>Diagram Sebab-akibat</i>	230
	<b>Manajemen Kualitas Total ('Total Quality Management') pada</b>	
	Organisasi Jasa	231
	<b>Kualitas Total dan Produktivitas</b>	<b>233</b>
	<b>Tantangan Manajemen Kualitas Total ('Total Quality Management'/TQM)</b>	
	bagi Akuntan Manajemen	234
	<b>Ringkasan</b>	<b>236</b>
	<b>Istilah Kunci</b>	<b>237</b>
	<b>Latihan Belajar Mandiri</b>	<b>238</b>
	<b>Pertanyaan</b>	<b>239</b>
	<b>Latihan Soal</b>	<b>240</b>
	<b>Solusi Latihan Belajar Mandiri</b>	<b>248</b>

### **BAGIAN III ■ PERECANAAN MANAJEMEN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

---

#### **BAB 7: ESTIMASI BIAYA 249**

	<b>Peran Strategik Estimasi Biaya</b>	<b>250</b>
	<i>Menggunakan Estimasi Biaya untuk Memprediksi Biaya yang akan datang</i>	250
	<i>Penggunaan Estimasi Biaya untuk Mengidentifikasi Cost Drivers</i>	252
	<b>Enam Langkah Estimasi Biaya</b>	<b>252</b>
	<i>Ilustrasi dari Keenam Langkah Estimasi Biaya</i>	254
	<b>Metode Estimasi Biaya</b>	<b>255</b>
	<i>Metode Klasifikasi Rekening</i>	255
	<i>Metode 'Visual Fit'</i>	255
	<i>Metode Titik Tertinggi dan Terendah</i>	257
	<i>Pengukuran Kerja (Work measurement)</i>	259
	<i>Analisis Regresi</i>	260
	<b>Data Requirement and Implementation Problem</b>	<b>268</b>
	<i>Keakuratan Data</i>	268
	<i>Metode Periode Waktu</i>	269
	<i>Masalah Nonlinearitas</i>	270
	<b>Ringkasan</b>	<b>272</b>
	<b>Apendiks A</b>	<b>273</b>
	<i>Kurva Pembelajaran (Analisis 'Learning Curve')</i>	273
	<i>Kurva Pembelajaran dalam Perkembangan Perangkat Lunak</i>	274
	<i>Keputusan Apa yang Dipengaruhi oleh Pembelajaran</i>	275
	<i>Keterbatasan Analisis Kurva Pembelajaran</i>	276



Apendiks B	277
<i>Analisis Regresi</i>	277
<i>Regresi Linear Sederhana</i>	277
<i>Regresi Linear Berganda</i>	283
Istilah Kunci	285
Latihan Belajar Mandiri	285
Pertanyaan	287
Latihan Soal	289
Solusi Latihan Belajar Mandiri	302

## BAB 8: ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA 307

Model Analisis Biaya Volume Laba (BVL)	308
<i>Margin Kontribusi, Ratio, dan Laporan Laba-Rugi</i>	309
Peran Strategik dari Analisis BVL	310
Analisis BVL untuk Perencanaan Titik Impas	311
<i>Metode Persamaan: untuk Titik Impas Berdasarkan Jumlah Unit</i>	312
<i>Metode Persamaan: untuk Titik Impas dalam Satuan Uang (Dolars)</i>	312
<i>Metode Margin Kontribusi: untuk Titik Impas dalam Unit</i>	313
Analisis BVL untuk Perencanaan Pendapatan dan Biaya	315
<i>Perencanaan Biaya</i>	316
Analisis BVL untuk Activity-Based Costing	318
Analisis Sensitivitas dalam BVL	319
<i>'Margin of safety'</i>	320
<i>Operating Leverage</i>	320
Analisis BVL dengan Produk Majemuk	324
<i>Analisis dengan Grafik: Titik Impas Majemuk</i>	325
Analisis BVL untuk Organisasi Non-laba dan Perusahaan Jasa	326
Isu Perilaku dalam Penggunaan Analisis BVL	328
Asumsi dan Keterbatasan dari Analisis BVL	328
<i>Linear dan Rentang yang Relevan</i>	328
<i>Mengidentifikasi Biaya Tetap dan Biaya Variabel untuk Analisis BVL</i>	329
Ringkasan	331
Istilah Kunci	331
Latihan Belajar Mandiri	331
Pertanyaan	332
Soal	332
Solusi Latihan Belajar Mandiri	347

## BAB 9: STRATEGI DAN ANGGARAN INDUK 349

Peran Anggaran	350
Strategi, Rencana Jangka Panjang dan Anggaran Induk	352
<i>Pentingnya Strategi dalam Penganggaran</i>	352
<i>Tujuan Strategik dan Sasaran Jangka Panjang</i>	535

<i>Sasaran Jangka Pendek dan Anggaran Induk</i>	354
<i>Faktor-faktor Keberhasilan Anggaran</i>	356
<b>Proses Penganggaran</b>	<b>356</b>
<i>Komite Anggaran</i>	356
<i>Periode Anggaran</i>	357
<i>Pedoman Anggaran</i>	358
<i>Usulan 'Initial Budget'</i>	358
<i>Negosiasi Anggaran</i>	358
<i>Review dan Persetujuan</i>	359
<i>Revisi</i>	359
<b>Anggaran Induk (Master Budget)</b>	<b>360</b>
<i>Penganggaran dan Perencanaan Strategik</i>	360
<i>Penganggaran untuk Penjualan</i>	360
<i>Anggaran Produksi</i>	362
<i>Anggaran Pembelian Barang Dagangan</i>	368
<i>Anggaran Biaya Penjualan dan Administrasi Umum</i>	368
<i>Anggaran Kas</i>	370
<i>Anggaran Laba-Rugi</i>	372
<i>Anggaran Neraca</i>	376
<b>Pertimbangan Tambahan dalam Penganggaran</b>	<b>376</b>
<i>Penganggaran dalam Industri Jasa</i>	376
<i>Penganggaran dalam Organisasi Non-laba</i>	377
<i>Penganggaran pada Perusahaan Multinasional</i>	378
<i>Zero-Base Budgeting</i>	378
<i>Activity-Based Budgeting</i>	379
<i>Kaizen (Continous Improvement) Budgeting</i>	380
<b>Isu Etika, Perilaku dan Implementasi dalam Penganggaran</b>	<b>381</b>
<i>Etika dalam Penganggaran</i>	381
<i>Goal Congruence</i>	382
<i>Kesulitan yang Dihadapi dengan Target Anggaran</i>	382
<i>Penganggaran Otoritatif dan Partisipatif</i>	384
<i>Keterlibatan Manajemen Puncak</i>	385
<i>Peran Departemen Anggaran atau Controller</i>	385
<b>Ringkasan</b>	<b>386</b>
<b>Istilah Kunci</b>	<b>387</b>
<b>Latihan Belajar Mandiri</b>	<b>388</b>
<b>Pertanyaan</b>	<b>389</b>
<b>Latihan Soal</b>	<b>390</b>
<b>Solusi Latihan Belajar Mandiri</b>	<b>421</b>

## **BAB 10 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN TEKANAN STRATEJIK 425**

<b>Informasi Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan</b>	<b>426</b>
<i>Informasi Biaya Relevan</i>	426
<i>Proses Pengambilan Keputusan</i>	432
<i>Informasi Relevan Lainnya</i>	434

Menggunakan Informasi Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan	434
<i>Keputusan Pesanan Khusus</i>	434
<i>Membuat, Menyewa, atau Membeli</i>	438
<i>Menjual sebelum atau Sesudah Pemrosesan Tambahan</i>	441
<i>Analisis Profitabilitas: Meneruskan atau Menghentikan Produk atau Jasa</i>	442
<i>Analisis Profitabilitas: Evaluasi Program</i>	445
<i>Analisis Profitabilitas: Contoh untuk Organisasi Non-laba</i>	446
Produk Majemuk dan Sumber Daya yang Terbatas	448
<i>Satu Kendala Produksi</i>	448
<i>Dua atau Lebih Kendala Produksi</i>	451
Isu Perilaku dan Implementasi	453
<i>Dorongan Manajerial</i>	453
<i>Mengganti Biaya Variabel dengan Biaya Tetap</i>	453
<i>Memfokuskan pada Faktor-faktor yang tidak Relevan</i>	454
Ringkasan	454
Istilah Kunci	455
Latihan Belajar Mandiri	455
Pertanyaan	456
Latihan Soal	457
Solusi Latihan Belajar Mandiri	471
<b>BAB 11 PENGANGGARAN MODAL</b>	<b>475</b>
Proses Penganggaran Modal	476
<i>Identifikasi dan Pendefinisian Proyek</i>	476
<i>Evaluasi dan Seleksi</i>	477
<i>Monitoring dan Review</i>	478
Data untuk Penganggaran Modal	478
<i>Karakteristik Data Penganggaran Modal</i>	478
<i>Faktor-faktor yang Relevan dalam Penganggaran Modal</i>	479
<i>Arus Kas</i>	480
Teknik Penganggaran Modal	491
<i>Metode Periode Pengambilan (Payback Period)</i>	493
<i>Metode Tingkat Laba Akuntansi (Accounting Rate of Return)</i>	497
<i>Metode Arus Kas Terdiskonto (Discounted Cash Flow)</i>	501
Perbandingan Metode <i>Net Present Value</i> (NPV) dan <i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	509
<i>Jumlah Investasi Awal</i>	510
<i>Pola Laba Arus Kas</i>	511
<i>Lama Umur Manfaat</i>	513
<i>Keberagaman Biaya Modal</i>	515
<i>Ukuran Kriteria Penambah</i>	516
Manajemen Biaya Stratejik dan Penganggaran Modal	517
<i>Strategi Kompetitif dan Penganggaran Modal</i>	518
<i>Rantai Nilai dan Penganggaran Modal</i>	519
<i>Analisis Cost Driver</i>	520

Beberapa Isu Perilaku dalam Penganggaran Modal	521
Ringkasan	522
Apendiks	524
<i>Modified Accelerated Cost Recovery System (MACRS)</i>	524
Istilah Kunci	526
Latihan Belajar Mandiri	526
Pertanyaan	527
Soal	529
Solusi Latihan Belajar Mandiri	543





**Mc  
Graw  
Hill**

**Salemba Empat  
McGraw-Hill Companies, Inc.**

**ISBN 979-8190-90-4 (No. Jilid Lengkap)  
979-8190-91-2 (Jilid 1)**