

VOLUME 21, NO. 02, MEI 2022

# Analisis

<https://asmistmaria.ac.id/wp/jurnal-analisis/>

## JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

**Ketepatan Pengambilan Keputusan  
dalam Penerapan Strategi Bertahan  
Studi Kasus pada UMKM Melati PHIA dan Bakery  
Kabupaten Aimas Sorong Papua Barat**  
*Endang Raino Wirjono, Cindy Nayoan Angela,  
& Agus Budi Rahardjono*

**Pengaruh Kepercayaan Merek, Nilai yang Dirasakan  
terhadap Preferensi Merek, dan Niat Beli Ulang  
Studi pada Konsumen Produk Kecantikan Somethinc**  
*Angelina Synthiadevi dan C. Jarot Priyogutomo*

**Promoting Students' Higher Order Thinking Skills  
through Flipped Classroom**  
*Kristina Wasiyati*

**Pengaruh Karakteristik *Chief Executive Officer* terhadap Manajemen Laba Riil  
pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia  
Periode 2015-2019**  
*Fabiola Ivana Via Arisa & I. Gede Siswantaya*

**Penentu Utang pada Perusahaan LQ45  
di Bursa Efek Indonesia**  
*Indri Erkaningrum F.*

**Tingkat Kesehatan *Credit Union* Ditinjau dari NPL dan LDR  
Studi Kasus pada *Credit Union* Kerja Bermakna Berkarya**  
*M.A. Susi Hermawanti*

**Tanggapan Mahasiswa terhadap Pembelajaran Daring  
pada Mata Kuliah Akuntansi di Era Pandemi Covid 19  
Studi Kasus ASMI Santa Maria Yogyakarta**  
*Benedicta Budiningsih*

**Akselerasi Industri MICE di Indonesia**  
*Ch. Kurnia Dyah Marhaeni*

ISSN 1978-9750

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
ASMI SANTA MARIA YOGYAKARTA

# Analisis

## JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

### Dewan Redaksi

**Pelindung** : Drs. Y. Suraja, M.Si., M.M.  
**Pemimpin Redaksi** : Drs. G. Jarot Windarto, M.M.  
**Redaktur Pelaksana** : Dra. M.A. Susi Hermawanti, M.M.  
**Dewan Redaksi** : B. Budiningsih, S.Pd., M.M.  
Petrus Sutono, S.E., M.M., M.Ti.  
Indri Erkaningrum F., SE., M.Si.  
Ignasius Triyana, SIP., M.M.

**Mitra Bestari** : Dr. R. Kunjana Rahardi, M.Hum.

**Administrasi & Sirkulasi** : Agustinus Iryanto, S.Kom

### Alamat Redaksi

**Kantor** : Program Studi Manajemen  
ASMI Santa Maria  
Jalan Bener 14, Tegalrejo, Yogyakarta

**Telepon** : (0274) 585836

**Faksimile** : (0274) 585841

**Rekening Bank** : Bank Niaga Cabang Sudirman  
Nomor Rekening 018-01-13752-00-3  
a.n. ASMI Santa Maria Yogyakarta

**Berlangganan** : Langsung menghubungi Alamat Redaksi  
u.p. Bagian Administrasi dan Sirkulasi

Jurnal Bisnis dan Akuntansi "Analisis" diterbitkan oleh Program Studi Manajemen ASMI Santa Maria Yogyakarta, dimaksudkan untuk mempublikasikan hasil penelitian empiris terhadap praktik dan proses bisnis kontemporer. Jurnal ini terbit dua kali setahun pada bulan November dan Mei. Redaksi menerima naskah artikel ilmiah hasil penelitian dalam wilayah bisnis dan akuntansi dari para pakar, peneliti, alumni, dan sivitas akademika perguruan tinggi.

# Analisis

## JURNAL BISNIS dan AKUNTANSI

### DAFTAR ISI

<b>Ketepatan Pengambilan Keputusan dalam Penerapan Strategi Bertahan Studi Kasus pada UMKM Melati PHIA dan Bakery Kabupaten Aimas Sorong Papua Barat</b> <i>Endang Raino Wirjono, Cindy Nayoan Angela, Agus Budi Rahardjono</i> .....	1
<b>Pengaruh Kepercayaan Merek, Nilai yang Dirasakan terhadap Preferensi Merek, dan Niat Beli Ulang Studi pada Konsumen Produk Kecantikan Somethinc</b> <i>Angelina Synthiadevi &amp; C. Jarot Priyogutomo</i> .....	15
<b>Promoting Students' Higher Order Thinking Skills through Flipped Classroom</b> <i>Kristina Wasiyati</i> .....	26
<b>Pengaruh Karakteristik <i>Chief Executive Officer</i> terhadap Manajemen Laba Riil pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia Periode 2015-2019</b> <i>Fabiola Ivana Via Arisa &amp; I. Gede Siswantaya</i> .....	36
<b>Penentu Utang pada Perusahaan LQ45 di Bursa Efek Indonesia</b> <i>Indri Erkaningrum F.</i> .....	61
<b>Tingkat Kesehatan <i>Credit Union</i> Ditinjau dari NPL dan LDR Studi Kasus pada <i>Credit Union</i> Kerja Bermakna Berkarya</b> <i>M.A. Susi Hermawanti</i> .....	76
<b>Tanggapan Mahasiswa terhadap Pembelajaran Daring pada Mata Kuliah Akuntansi di Era Pandemi Covid 19 Studi Kasus ASMI Santa Maria Yogyakarta</b> <i>Benedicta Budiningsih</i> .....	85
<b>Akselerasi Industri MICE di Indonesia</b> <i>Ch. Kurnia Dyah Marhaeni</i> .....	103

# KETEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENERAPAN STRATEGI BERTAHAN: STUDI KASUS PADA UMKM MELATI PHIA DAN BAKERY KABUPATEN AIMAS SORONG PAPUA BARAT

Endang Raino Wirjono, Cindy Nayoan Angela, & Agus Budi Rahardjono

## **Abstract**

*The current economic situation filled with high uncertainty as a result of the Covid 19 pandemic, requires companies to make the right decisions to be able to maintain the company's viability. One of them is tactical decision making. It is the selection of decisions among various alternatives with immediate or limited results. MSME Melati Phia and Bakery located in Aimas Sorong Regency, West Papua is one of the MSMEs producing bread affected by the current economic decline. Therefore, MSME Melati Phia and Bakery must decide an alternative that will allow MSMEs to survive in a difficult economic situation. This research was conducted to find out which alternative is more profitable for Melati Phia and Bakery, namely between selling bread at a discount or further processing it into dry bread with differential cost analysis. The analysis is carried out by comparing the profit differential between the alternative of selling bread at a discount or processing it further into dry bread. The result of the analysis shows that the company must take various actions in several situations when it decides to choose the alternative of processing further or selling at a low price.*

**Keywords:** *differential cost analysis, decision making to sell or further process*

## **A. Pendahuluan**

### **1. Latar Belakang**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sampai saat ini masih menjadi salah satu tonggak perekonomian di Indonesia. Berdasarkan data Bank Indonesia (2015), UMKM memiliki kontribusi sebesar 61,1% terhadap perekonomian nasional (PDB) dan sisanya sebesar 38,9% berasal dari pelaku usaha besar. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki peran sangat penting dalam menjaga stabilitas PDB Indonesia. Menurut DJKN (2020), pada tahun 2018 terdapat 64,2 juta atau 99,99% jumlah pelaku UMKM dari jumlah pelaku usaha di Indonesia dengan daya serap tenaga kerja sebanyak 117 juta pekerja atau 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha.

Akan tetapi, peristiwa pandemi Covid 19 yang terjadi pada awal tahun 2020, menimbulkan dampak signifikan bagi perekonomian nasional dan global ke

arah resesi ekonomi (DJKN, 2020). Salah satu indikasi adalah pertumbuhan perekonomian nasional yang mengarah negatif atau kontraksi pada triwulan II tahun 2020 sebesar minus 5,3%. Sektor UMKM menjadi salah satu faktor yang berperan dan besar merosotnya dalam menurunnya perekonomian nasional. Riset yang dilakukan Gourinchas et. al (2020) menemukan bahwa setidaknya UMKM di 17 negara terdampak pandemi Covid -19. Banyak UMKM tidak mampu mempertahankan likuiditas kinerja keuangan sehingga berakibat kegagalan usaha.

Dalam situasi perekonomian yang terdampak pandemi, menuntut UMKM untuk melakukan tindakan yang tepat agar dapat menjaga keberlangsungan hidupnya. Salah satunya adalah proses pengambilan keputusan baik jangka pendek (taktis) maupun jangka panjang. Menurut Hansen dan Mowen (2017) pengambilan

keputusan taktis adalah pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas. Pengambilan keputusan taktis merupakan aktivitas operasional yang akan secara rutin dihadapi oleh pengelola UMKM. Alternatif-alternatif yang dihadapi oleh pihak manajemen antara lain keputusan membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam produksi, keputusan meneruskan atau menghentikan produk tertentu, keputusan menerima atau menolak pesanan khusus serta keputusan menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk (Hansen dan Mowen, 2017). Keputusan taktis merupakan bagian kecil dari keseluruhan strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan biaya. Pengambilan keputusan taktis tidak hanya bermanfaat jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang.

Dalam upaya melakukan pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia, pengelola UMKM memerlukan informasi yang memadai, yaitu informasi akuntansi diferensial (Walalangi dan Sondakh, 2016). Pihak pengelola UMKM sebaiknya membandingkan antara alternatif satu dengan alternatif lainnya sebelum mengambil keputusan yang dianggap tepat. Pengambil keputusan akan membandingkan manfaat dan biaya yang terjadi untuk setiap alternatif. Pengambil keputusan akan memilih alternatif dengan biaya rendah namun memperoleh manfaat besar (Walalangi dan Sondakh, 2016).

Pada tahun 2020, Melati Phia & Bakery merupakan salah satu UMKM yang terdampak pandemi. Melati Phia & Bakery merupakan UMKM yang memproduksi roti basah dan pia yaitu pia kering, roti manis berbentuk bulat ukuran kecil, roti selai, roti manis berbentuk persegi, dan roti manis berbentuk bulat ukuran besar. Selama ini Melati Phia & Bakery melakukan proses produksi roti secara masal dan untuk memenuhi pesanan acara hajatan pernikahan,

selamatan dan lain sebagainya. Roti yang diproduksi secara masal akan ditiptkan ke toko-toko di Kabupaten Aimas Sorong. Sebelum pandemi, Melati Phia & Bakery mampu menjual roti dalam jumlah yang besar dan roti yang tidak laku terjual akan diberikan kepada karyawan perusahaan karena jumlahnya hanya sedikit.

Ketika pandemi covid terjadi, penjualan roti Melati Phia & Bakery mengalami penurunan, bahkan sekitar bulan April sampai Agustus 2020 UMKM tidak melakukan proses produksi karena banyak roti yang tidak laku terjual dan UMKM mengalami kerugian. Situasi dilematis dihadapi oleh Melati Phia & Bakery yaitu menutup usaha, menghentikan produksi, atau tetap memproduksi dengan strategi tertentu. Akan tetapi, Melati Phia & Bakery tidak memiliki rencana untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap tenaga kerja karena faktor kemanusiaan yaitu hubungan baik antara pengelola dengan karyawan yang rata-rata memiliki masa kerja sudah lama di Melati Phia & Bakery. Para tenaga kerja tersebut sudah memiliki keahlian dalam membuat roti. Pertimbangan lainnya adalah jika Melati Phia & Bakery melakukan PHK dan pandemi sudah mulai berakhir, dikhawatirkan Melati Phia & Bakery akan kesulitan mencari tenaga kerja baru dengan pengalaman yang sama dengan tenaga kerja lama. Pemilik Melati Phia & Bakery juga harus melatih tenaga kerja baru untuk membuat roti.

Berdasarkan berbagai pertimbangan yang matang, pada akhirnya Melati Phia dan Bakery memutuskan untuk tetap menjalankan usaha dengan upaya memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan biaya. Banyaknya jumlah roti yang tidak laku terjual mengharuskan UMKM membuat keputusan agar tetap bertahan hidup. Oleh karena itu, UMKM mempertimbangkan dua alternatif dalam menghadapi situasi sulit ini, yaitu:

- a. menjual roti dengan potongan harga 50% untuk roti yang memiliki umur

- produksi 3 hari sebelum kadaluarsa
- b. mengolah roti yang memiliki umur produksi 3 hari sebelum kadaluarsa menjadi roti kering.

Untuk menjalankan alternatif pertama, Melati Phia & Bakery akan mendatangi toko-toko yang menjadi outlet pada 3 hari sebelum tanggal kadaluarsa untuk mengambil hasil penjualan dan roti yang tidak laku. Roti tersebut akan dibawa ke UMKM terlebih dahulu. Kemudian pihak UMKM akan menyusun paket roti yang tidak laku terjual dan memberi label harga sebesar 50% di bawah harga jual. Pihak UMKM akan menitipkan roti dengan diskon 50% tersebut ke pasar atau toko-toko lain di luar toko-toko yang selama ini menjadi outlet Melati Phia & Bakery.

Aktivitas yang dilakukan oleh Melati Phia & Bakery dalam menjalankan alternatif kedua adalah mendatangi toko-toko yang menjadi outlet pada 3 hari sebelum tanggal kadaluarsa untuk mengambil tagihan dan roti yang tidak laku. Roti akan diberi tambahan bahan yaitu *butter*. Selain itu, Melati Phia & Bakery juga harus mengeluarkan tambahan biaya untuk membayar tenaga kerja. Tenaga kerja melakukan pekerjaan tambahan yaitu membuka kemasan roti, memotong roti, menambahkan *butter* serta mengoven roti. Biaya bahan bakar akan lebih besar karena roti akan dioven menjadi roti kering. Melati Phia & Bakery juga membutuhkan kemasan baru untuk mengemas roti kering. Roti kering lebih tahan lama dibandingkan roti basah sehingga perusahaan tidak perlu menjual dengan harga murah. Masa kadaluarsa roti kering sekitar 2 minggu.

Dalam rangka mengambil keputusan terbaik dan penerapan strategi bertahan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan membantu UMKM Melati Phia & Bakery memilih alternatif yang lebih menguntungkan antara menjual roti dengan potongan harga atau memproses lebih lanjut menjadi roti kering.

## 2. Rumusan Masalah

Dalam rangka membantu UMKM untuk menerapkan strategi bertahan dalam situasi pandemi, rumusan masalah penelitian ini adalah alternatif mana yang lebih menguntungkan bagi Melati Phia & Bakery antara menjual roti dengan potongan harga atau memproses lebih lanjut menjadi roti kering.

## B. Tinjauan Teoretis

### 1. UMKM di Indonesia

UMKM memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi nasional terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia, antara lain dalam penyerapan tenaga kerja produktif. Selain itu, pendapatan UMKM juga menjadi salah satu penopang PDB yang besarnya sangat signifikan bagi perekonomian nasional. UMKM sudah terbukti mampu bertahan dalam krisis ekonomi moneter Indonesia tahun 1998 lalu. Bank Indonesia (2015) mengklasifikasikan UMKM dalam empat kelompok yaitu:

- a. UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima;
- b. UMKM Mikro yaitu UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usaha;
- c. Usaha Kecil Dinamis yaitu kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor;
- d. *Fast Moving Enterprise* yaitu UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

### 2. Pengertian Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM)

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 pasal 1 ayat 1, 2, dan 3 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah sebagai berikut.



- masalah.
- b. Mengidentifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atas masalah tersebut, dan mengeliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak.
  - c. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak. Mengklasifikasikan biaya dan manfaat sebagai relevan dan tidak relevan, serta mengeliminasi biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan.
  - d. Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan dari setiap alternatif.
  - e. Memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap aspek kualitatif dari masing-masing faktor, misalnya kualitas bahan baku, keandalan sumber pasokan, stabilitas harga, hubungan ketenagakerjaan dan citra masyarakat.
  - f. Membuat keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar secara keseluruhan.

Tabel 1 berikut ini menggambarkan urutan dari keenam langkah tersebut.

**Tabel 1.**  
**Model Pengambilan Keputusan Taktis**

Langkah 1	Definisikan masalah	Meningkatkan kapasitas gudang dan produksi.	
Langkah 2	Identifikasi beberapa alternatif	1. Mengembangkan fasilitas baru. 2. Menyewa fasilitas yang lebih besar; mengalihkan sewa fasilitas saat ini kepada pihak ketiga. 3. Menyewa fasilitas tambahan. 4. Menyewa ruang untuk gudang. 5. Membeli barang dan alat pengukur; mengosongkan ruangan yang diperlukan.	
Langkah 3	Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak	Alternatif 4: Biaya produksi variabel. Sewa Gudang. Alternatif 5: Harga beli	\$345.000 135.000 \$460.000
Langkah 4	Hitung total biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak	Alternatif 4 Alternatif 5 Perbedaan biaya. <i>(differential cost)</i>	\$480.000 <u>460.000</u> \$20.000
Langkah 5	Nilai faktor-faktor kualitatif	1. Kualitas pemasok eksternal. 2. Keandalan pemasok eksternal. 3. Stabilitas harga. 4. Hubungan ketenagakerjaan dan citra masyarakat.	Langkah 5
Langkah 6	Buat keputusan	Melanjutkan memproduksi batang dan alat pengukur secara internal; menyewa Gudang.	Langkah 6

Sumber: Hansen dan Mowen (2017)



## 5. Etika dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Masalah etika selalu berkaitan dengan cara mengimplementasikan keputusan dan kemungkinan pengorbanan sasaran jangka panjang untuk memenuhi sasaran jangka pendek. Pencapaian sasaran merupakan hal penting, tetapi bagaimana cara mencapainya adalah hal yang lebih penting. Namun, sebagian manajer mengabaikan aspek etika dalam pengambilan keputusan taktis dengan alasan adanya tekanan yang berat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Pengambilan keputusan taktis harus memperhatikan kepentingan jangka panjang dan tidak boleh bertentangan. Misalnya: PHK karyawan serta pengurangan kualitas bahan dan desain untuk menaikkan laba jangka pendek.

## 6. Biaya Relevan

Hansen dan Mowen (2017) menyatakan bahwa biaya relevan merupakan biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif. Semua keputusan berhubungan dengan masa depan sehingga hanya biaya masa depan yang dapat menjadi relevan dengan keputusan. Apabila ingin menjadi relevan, suatu biaya tidak hanya merupakan biaya masa depan tetapi juga harus berbeda dari satu alternatif dengan alternatif lainnya. Jika biaya masa depan terdapat pada lebih dari satu alternatif, maka biaya tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap keputusan. Biaya semacam itu disebut biaya tidak relevan. Kemampuan untuk mengidentifikasi biaya relevan dan tidak relevan merupakan suatu keterampilan pengambilan keputusan yang berdampak pada pengambilan keputusan jangka panjang.

Berikut ini contoh biaya relevan seperti yang dikutip dari Hansen dan Mowen (2017). Diketahui bahwa biaya tenaga kerja langsung yang digunakan untuk memproduksi batang dan alat

pengukur adalah \$150.000 per tahun (menurut volume normal). Biaya tersebut merupakan biaya masa depan. Dalam rangka memproduksi batang dan alat pengukur selama satu tahun berikutnya dibutuhkan jasa tenaga kerja langsung yang harus dibayar. Jika batang dan alat pengukur dibeli dari pemasok eksternal maka tidak diperlukan produksi internal. Pemakaian tenaga kerja langsung dapat tereliminasi sehingga biaya tenaga kerja langsung untuk batang dan alat pengukur adalah nol. Jadi, biaya tenaga kerja langsung berbeda di antara kedua alternatif (\$150.000 untuk alternatif memproduksi dan \$ 0 untuk alternatif membeli). Oleh karena itu, biaya ini termasuk biaya relevan. Biaya tenaga kerja langsung terbaru untuk aktivitas normal adalah \$150.000. Biaya masa lalu ini dimanfaatkan sebagai estimasi biaya tahun berikutnya. Meskipun biaya masa lalu tidak pernah menjadi biaya relevan, biaya-biaya tersebut sering digunakan untuk memprediksi jumlah biaya masa depan.

## 7. Penggunaan Biaya Relevan Sebagai Alat Pengambilan Keputusan

Langkah-langkah untuk mengidentifikasi biaya relevan yang digunakan untuk pengambilan keputusan, menurut Garrison (2017) adalah sebagai berikut.

- Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang dipertimbangkan.
- Mengeliminasi (menghilangkan) biaya yang merupakan biaya masa lalu (*sunkcost*).
- Mengeliminasi (menghilangkan) biaya yang tidak berbeda di antara alternatif yang dipertimbangkan.
- Mengambil keputusan berdasarkan pada data biaya lain yang tersisa. Biaya ini akan menjadi biaya diferensial atau biaya terhindarkan (*avoidable cost*). Oleh sebab itu, biaya ini relevan bagi pengambilan keputusan.

**C. Metodologi**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi, dengan tahapan sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi.
2. Mengidentifikasi biaya relevan dan biaya tidak relevan.
3. Menghitung biaya relevan memproses lebih lanjut menjadi roti kering.
4. Menghitung tambahan pendapatan menjual roti dan tambahan pendapatan memproses lebih lanjut menjadi roti kering.
5. Menghitung tambahan biaya menjual roti dan tambahan biaya memproses lebih lanjut menjadi roti kering.
6. Membandingkan laba diferensial antara menjual roti dengan memproses lebih lanjut menjadi roti kering untuk pengambilan keputusan antara menjual roti atau memproses lebih

lanjut menjadi roti kering. Apabila laba menjual roti lebih besar dibandingkan dengan laba memproses lebih lanjut menjadi roti kering maka keputusan yang diambil adalah menjual roti. Apabila laba menjual roti lebih kecil dibandingkan dengan laba memproses lebih lanjut menjadi roti kering maka keputusan yang diambil adalah memproses lebih lanjut menjadi roti kering.

**D. Analisis Data**

**1. Mengenali dan mendefinisikan masalah**

Melati Phia & Bakery menghadapi penurunan penjualan roti yang sangat signifikan sejak pandemi Covid 19 melanda Indonesia. Tabel 2 berikut ini menunjukkan data jumlah produksi roti dan jumlah roti yang dikembalikan ke Melati Phia & Bakery.

**Tabel 2.**  
**Jumlah Produksi Roti dan Jumlah Roti yang dikembalikan ke Perusahaan**

Bulan	Total Produksi (Buah)	Jumlah Roti yang dikembalikan (Buah)	Persentase (%)
September 2020	27.540	1.640	5,95%
Oktober 2020	28.680	1.206	4,21%
November 2020	27.540	2.375	8,62%
Desember 2020	39.120	750	1,92%
Januari 2021	32.550	940	2,89%
Februari 2021	25.320	1.560	6,16%
Maret 2021	27.460	2.070	7,54%
April 2021	27.580	1.580	5,73%
Mei 2021	34.500	1.010	2,93%
Juni 2021	27.440	1.650	6,01%
Juli 2021	33.850	400	1,18%
Agustus 2021	27.500	1.942	7,06%
<b>Total</b>	<b>359.080</b>	<b>17.123</b>	
<b>Rata-Rata</b>			<b>5,02%</b>

Sumber: Melati Phia & Bakery

2. Mengidentifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atas masalah tersebut, dan mengeliminasi alternatif yang

secara nyata tidak layak

Dalam upaya mengurangi kerugian, Melati Phia dan Bakery mempertimbangkan dua alternatif yaitu

menjual roti tiga hari sebelum kadaluarsa dengan potongan harga 50%, atau mengolah roti tiga hari sebelum kadaluarsa tersebut menjadi roti kering

**3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak. Mengklasifikasikan biaya dan manfaat sebagai relevan dan tidak relevan, serta eliminasi biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan**

**a. Identifikasi Biaya**

Biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi roti dan menjual roti adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik, dan biaya penjualan. Bahan baku yang dibutuhkan untuk membuat roti adalah tepung, gula, telur, susu, *butter*, ragi, garam, dan *baking powder* dengan total biaya Rp 718.824.000.

Jumlah tenaga kerja langsung yang memproduksi roti ada 5 orang. Tenaga kerja akan memperoleh gaji yang dibayarkan setiap satu bulan sekali

sebesar Rp 1.300.000 dan Tunjangan Hari Raya yang dibayarkan setiap satu tahun sekali sebesar Rp 300.000. Total biaya tenaga kerja langsung Rp 79.500.000. Biaya *overhead* pabrik yang terjadi pada Melati Phia & Bakery terdiri dari biaya listrik, pajak bumi dan bangunan, biaya penyusutan bangunan, biaya penyusutan kendaraan bagian pabrik, biaya pemeliharaan kendaraan bagian pabrik, biaya penyusutan peralatan, biaya telepon bagian pabrik, biaya bahan bakar/gas, dan biaya bahan bakar kendaraan untuk pabrik. Total biaya *overhead* pabrik sebesar Rp 167.279.900

Biaya penjualan terdiri dari biaya penyusutan kendaraan bagian penjualan, biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan, biaya telepon bagian penjualan dan biaya bahan bakar kendaraan bagian penjualan sebesar Rp 6.930.400.

**b. Identifikasi Biaya Relevan dan Biaya Tidak Relevan**

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif. Tabel 3 berikut ini merupakan identifikasi biaya-biaya ke dalam biaya relevan dan biaya tidak relevan.

**Tabel 3.**  
**Biaya Relevan dan Biaya Tidak Relevan**

Biaya	Jumlah		Relevansi	
	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Relevan	Tidak Relevan
Biaya bahan baku				
Tepung	-	444.000.000	-	√
Gula	-	78.000.000	-	√
Telur	-	60.000.000	-	√
Susu	-	14.400.000	-	√
Butter	-	68.400.000	√	-
Ragi	-	18.000.000	-	√
Garam	-	6.000.000	-	√
Baking Powder	-	30.024.000	-	√
Biaya Tenaga Kerja Langsung	-	79.500.000	√	-

Biaya <i>overhead</i> pabrik				
Biaya bahan penolong	-	53.862.000	√	-
Biaya listrik bagian pabrik	290.400	-	-	√
	-	24.214.900	-	√
Pajak bumi dan bangunan	3.000.000	-	-	√
Biaya penyusutan bangunan	33.000.000	-	-	√
Biaya penyusutan kendaraan bagian pabrik	560.000	-	-	√
Biaya pemeliharaan kendaraan bagian pabrik	48.000	-	-	√
	-	74.600	-	√
Biaya penyusutan peralatan	2.600.000	-	-	√
Biaya telepon bagian pabrik	230.400	-	-	√
	-	369.600	-	√
Biaya bahan bakar gas	-	48.210.000	√	-
Biaya bahan bakar kendaraan bagian pabrik	-	900.000	-	√
<b>Biaya Penjualan</b>				
Biaya tenaga kerja bagian penjualan	-	79.500.000	-	√
Biaya penyusutan kendaraan bagian penjualan	2.240.000	-	-	√
Biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan	192.000	-	-	√
	-	369.600	√	-
Biaya telepon bagian penjualan	230.400	-	-	√
	-	369.600	-	√
Biaya bahan bakar kendaraan bagian penjualan	-	3.600.000	√	-

Sumber: Pengolahan data, 2021

**c. Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan dari setiap alternatif**

Sebelum dilakukan perhitungan biaya relevan, terlebih dahulu dilakukan

perhitungan total produksi roti dalam satu tahun. Total produksi sebanyak 359.080 buah dalam satu tahun.

**Tabel 4.**  
**Total Produksi**

Varian Roti	Jumlah (Buah)	Berat per Buah (Gram)	Total (Gram)
Roti bulat kecil	73.110	65	4.752.150
Roti bulat sedang	80.790	80	6.463.200
Roti selai	58.252	100	5.825.200
Persegi	54.800	200	10.960.000
Bulat besar	51.225	250	12.806.250
Tawar	40.903	250	10.225.750
<b>Total</b>	<b>359.080</b>		<b>51.032.550</b>

Sumber: Pengolahan data, 2021

Roti yang diproduksi terdiri atas beberapa varian. Masing-masing varian memiliki berat yang berbeda-beda, sehingga harga pokok produksinya juga berbeda-beda. Agar memudahkan perhitungan harga pokok produksi maka dibuatlah perhitungan berdasarkan berat roti. Sebagai contoh, jumlah roti bulat kecil diproduksi sebanyak 73.110 buah, berat roti bulat kecil sekitar 65 gram, maka total produksi roti bulat kecil dalam satu tahun adalah 4.752.150 gram.

Total roti yang tidak laku terjual sebanyak 17.123 buah dalam satu tahun. Roti yang diproduksi terdiri atas beberapa varian. Masing-masing varian memiliki berat yang berbeda-beda, tentunya harga pokok produksi juga berbeda-beda. Agar memudahkan perhitungan harga pokok produksi untuk roti yang tidak laku terjual maka dibuatlah perhitungan berdasarkan berat roti. Sebagai contoh, jumlah roti bulat

kecil yang tidak laku terjual sebanyak 2.446 buah. Berat rata – rata roti bulat kecil sekitar 65 gram, maka total roti bulat kecil yang tidak terjual dalam satu tahun adalah 158.990 gram.

1) **Perhitungan Tambahan Pendapatan Menjual Roti dengan potongan harga 50% dan Tambahan Pendapatan Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering**

Ketika Melati Phia & Bakery menjual roti yang hampir kadaluarsa maka perusahaan akan memperoleh tambahan pendapatan. Melati Phia & Bakery berencana menjual roti yang hampir kadaluarsa dengan harga yang lebih murah yaitu dijual 50% dari harga jual roti. Berdasarkan kebijakan tersebut maka tambahan pendapatan yang akan diperoleh Melati Phia & Bakery ketika menjual roti yang hampir kadaluarsa dapat dilihat dalam Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5.**  
**Tambahan Pendapatan Menjual Roti**

<b>Varian Roti</b>	<b>Jumlah (Buah)</b>	<b>Harga Jual Normal (Rp)</b>	<b>Harga Jual 50% (Rp)</b>	<b>Total (Rp)</b>
Roti bulat kecil	2.446	2.000	1.000	2.446.000
Roti bulat sedang	5.106	3.000	1.500	7.659.000
Roti selai	2.856	6.000	3.000	8.568.000
Persegi	2.707	6.000	3.000	8.121.000
Bulat besar	2.148	6.000	3.000	6.444.000
Tawar	1.860	8.000	4.000	7.440.000
<b>Total</b>	<b>17.123</b>			<b>40.678.000</b>

Sumber: Pengolahan data, 2021

Melati Phia & Bakery akan menjual roti kering dengan berat rata - rata 250 gram. Berat roti yang dikeringkan akan berbeda. Diperkirakan untuk memperoleh roti kering dengan berat 250 gram, sekurang - kurangnya diperlukan 300 gram roti. Jumlah roti basah yang tidak laku terjual sebanyak 2.396.470 gram akan menghasilkan roti kering sebanyak:  
 $= 2.396.470 \text{ gram} \times (250 \text{ gram} : 300 \text{ gram})$   
 $= 1.997.058 \text{ gram}$

Jika roti kering dikemas dengan berat rata – rata 250 gram maka akan diperoleh:  
 $= 1.997.058 \text{ gram} : 250 \text{ gram}$   
 $= 7.988 \text{ kemasan}$

Harga jual roti kering tiap kemasan adalah Rp 9.000. Berdasarkan data tersebut maka tambahan pendapatan yang diperoleh Melati Phia & Bakery ketika menjual roti kering:  
 $= \text{Rp } 9.000 \times 7.988 \text{ kemasan}$   
 $= \text{Rp } 71.892.000$

## 2) Perhitungan Tambahan Biaya Menjual Roti dan Tambahan Biaya Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering

Melati Phia & Bakery tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya jika menjual roti yang tidak laku dengan potongan harga 50%. Hal ini dikarenakan Melati Phia & Bakery langsung menjual roti yang kadaluarsa tersebut.

Melati Phia & Bakery harus mengeluarkan biaya tambahan jika memproses lebih lanjut menjadi roti kering. Hal ini dikarenakan ketika memproses lebih lanjut menjadi roti kering maka Melati Phia & Bakery harus membayar tenaga kerja untuk mengolah menjadi roti kering, mengeluarkan biaya gas untuk mengoven dan mengeluarkan biaya bahan bakar bensin untuk mendistribusikan roti kering ke toko-toko. Berikut ini tambahan biaya yang terjadi ketika Melati Phia & Bakery memilih alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering:

### a) Biaya bahan baku

Roti yang tidak laku terjual akan dipotong-potong kemudian diberi *butter*. Oleh sebab itu perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk membeli *butter*. Total biaya *butter* untuk memproduksi 51.032.550 gram roti adalah Rp 68.400.000. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya *butter* untuk membuat 2.396.470 gram roti menjadi roti kering Rp 3.212.039.

### b) Biaya tenaga kerja langsung

Biaya tenaga kerja langsung untuk memproduksi 51.032.550 gram roti basah adalah Rp 79.500.000. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya tenaga kerja untuk membuat 2.396.470 gram roti menjadi roti kering adalah Rp 3.733.291

### c) Biaya *overhead* pabrik

#### (1) Biaya Bahan Penolong

Bahan penolong yang digunakan oleh Melati Phia & Bakery adalah kemasan untuk membungkus roti kering. Harga kemasan tiap roti seharga Rp 150.

Total produksi roti kering sebanyak 7.988 kemasan. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya bahan penolong ketika Melati Phia & Bakery memilih alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering adalah Rp 1.198.200

#### (2) Biaya Bahan Bakar Gas

Biaya bahan bakar gas untuk membuat 51.032.550 gram roti adalah Rp 48.210.000. Jumlah roti yang akan dibuat menjadi roti kering adalah 2.396.470 gram. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya bahan bakar gas untuk membuat roti kering sebanyak 2.396.470 gram yaitu Rp 2.263.924

#### d) Biaya Penjualan

Apabila Melati Phia & Bakery memilih alternatif memproses lebih lanjut menjadi lebih kering maka perusahaan harus mengeluarkan tambahan biaya pemeliharaan kendaraan dan biaya bahan bakar kendaraan.

#### (1) Biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan

Biaya variabel pemeliharaan kendaraan bagian penjualan adalah Rp 298.400. Jumlah roti yang akan dibuat menjadi roti kering adalah 2.396.470 gram. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya pemeliharaan kendaraan sebanyak 2.396.470 gram roti kering yaitu Rp 14.013.

#### (2) Biaya bahan bakar kendaraan bagian penjualan

Biaya bahan bakar kendaraan untuk menipkan 51.032.550 gram roti ke toko dan pelanggan adalah Rp 3.600.000. Jumlah roti yang akan dibuat menjadi roti kering adalah 2.396.470 gram. Berdasarkan hal tersebut maka tambahan biaya bahan bakar bagian penjualan ketika memproses lebih lanjut menjadi roti kering sebanyak 2.396.470 gram Rp 169.055

Berdasarkan uraian di atas maka total tambahan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan ketika perusahaan memilih alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering:

**Tabel 6.**  
**Total Tambahan Biaya Untuk Alternatif Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering**

<b>Keterangan</b>	<b>Tambahan Biaya (Rp)</b>
Biaya bahan baku	3.212.039
Biaya tenaga kerja langsung	3.733.291
Biaya bahan penolong	1.198.200
Biayabahan bakar gas	2.263.924
Biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan	14.013
Biaya bahan bakar kendaraan bagian penjualan	169.055
<b>Total</b>	<b>10.590.522</b>

Sumber: Pengolahan data, 2021

d. **Membuat keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar secara keseluruhan**

Tabel 7 berikut ini menunjukkan perbandingan laba diferensial antara alternatif menjual roti dengan alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering:

**Tabel 7.**  
**Perbandingan Laba Diferensial Antara Menjual Roti dengan Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering**

<b>Keterangan</b>	<b>Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering (Rp)</b>	<b>Menjual Langsung Roti (Rp)</b>	<b>Perbedaan Jumlah Jika Menjual Langsung atau Memproses Lebih Lanjut Menjadi Roti Kering (Rp)</b>
Tambahan Pendapatan	71.892.000	40.678.000	31.214.000
Tambahan Biaya:			
Biaya bahan baku	(3.212.039)	(0)	(3.212.039)
Biaya tenaga kerja langsung	(3.733.291)	(0)	(3.733.291)
Biaya bahan penolong	(1.198.200)	(0)	(1.198.200)
Biayabahan bakar gas	(2.263.924)	(0)	(2.263.924)
Biayapemeliharaan kendaraan bagian penjualan	(14.013)	(0)	(14.013)
Biaya bahan bakar kendaraan bagian penjualan	(169.055)	(0)	(3.212.039)
<b>Laba/Rugi</b>	<b>61.301.478</b>	<b>40.678.000</b>	<b>20.623.478</b>

Sumber: Pengolahan data, 2021

Melati Phia & Bakery akan memperoleh tambahan pendapatan sebesar Rp 40.678.000 jika menjual roti dengan potongan harga sebesar 50%. Akan tetapi, Melati Phia & Bakery akan memperoleh laba sebesar Rp 61.301.478 jika memproses lebih lanjut roti 3 hari menjelang kadaluarsa menjadi roti kering. Berdasarkan hasil tersebut, diketahui bahwa laba diferensial antara memproses lebih lanjut menjadi roti kering dengan menjual roti dengan potongan harga 50% sebesar Rp20.623.478. Alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering lebih menguntungkan daripada menjual roti dengan potongan harga 50%.

### E. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini dapat dibuktikan bahwa dalam rangka implementasi strategi bertahan selama pandemi, memaksimalkan pendapatan, dan meminimalkan biaya, Melati Phia & Bakery sebaiknya memilih alternatif memproses lebih lanjut menjadi roti kering daripada menjual roti dengan potongan harga 50%. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jika Melati Phia & Bakery menjual roti dengan potongan harga 50%, akan memperoleh tambahan pendapatan sebesar Rp 40.678.000, sebaliknya jika Melati Phia & Bakery memproses lebih lanjut menjadi roti kering akan memperoleh tambahan pendapatan sebesar Rp 61.301.478.

Akan tetapi, dalam rangka menjalankan keputusan tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh Melati Phia & Bakery:

1. Penjualan roti kering akan mencapai tingkat penjualan maksimal pada saat produksi dilakukan menjelang hari raya seperti Hari Raya Idul Fitri dan Natal atau ketika bulan-bulan hajatan. Pada hari-hari biasa atau hari selain hari raya dan selain bulan-bulan hajatan, penjualan roti kering dapat mengalami penurunan. Berdasarkan hal tersebut maka Melati Phia & Bakery melakukan tindakan

memasarkan langsung kepada konsumen di pasar, sekitar pertokoan-pertokoan atau di pinggir jalan sehingga banyak orang mengetahui produk roti kering Melati Phia & Bakery.

2. Melati Phia & Bakery dapat memperluas jangkauan pemasaran penjualan roti kering melalui penjualan *online*.

### DAFTAR PUSTAKA

Bank Indonesia. 2015. *Laporan Tahunan Bank Indonesia Tahun 2015*.

Carter, W.K. 2017. *Akuntansi Biaya*. Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

DJKN, 2020. *UMKM Bangkit, Ekonomi Indonesia Terungkit*.

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/atike/l/baca/13317/UMKM-Bangkit-Ekonomi-Indonesia-Terungkit.html>  
Diakses Juni 2021.

Garrison, H. Ray; Eric W. Noreen dan Peter C. Brewer. 2017. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta

Gourinchas, P. O., Kalemli-Ozcan, Sebnem, Penciakova, V., & Sander, N. 2020.

*Covid 19 and SME Failures*. National Bureau of Economic Research, 27877 (1), 1-9, <https://doi.org/https://www.nber.org/papers/w27877>

Hansen dan Mowen. 2017. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Edisi 8. Penerbit Salemba Empat. Jakarta

Mulyadi. 2015. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta

Supriyono. 2019. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2.



Buku 1. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

Undang-Undang RI Nomor 20. 2008.  
*Usaha Kecil, Mikro, dan Menengah.*

Walalangi, S. P. dan J. J. Sondakh. 2016.  
*Analisis Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Menjual Langsung atau Memproses Lebih Lanjut Komoditi Kacang Tanah di Kawangkoan (Studi pada UD. Kacang Kayla dan UD. Kacang Lady). Jurnal EMBA. Volume 4. Nomor 1*

## BIODATA PENULIS

**Endang Raino Wirjono**, lahir di Pekalongan 24 Agustus 1970. Pada tahun 1994 menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta., dan pada tahun 2002 menyelesaikan Program Magister Sains Ilmu Akuntansi di Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Sejak tahun 1994 menjadi dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika (dh. Fakultas Ekonomi) Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dan mengampu mata kuliah Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen dan Praktik Akuntansi.

**Cindy Angelina Nayoan**, mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dan telah yudisium pada tahun 2022.

**Dominicus Agus Budi Raharjono**, lahir di Yogyakarta, 6 Agustus 1967. Pada tahun 1992 menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada Yogyakarta., dan pada tahun 2002 menyelesaikan Program Magister Sains Ilmu Akuntansi di Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Sejak tahun 1993 menjadi dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika (dh. Fakultas Ekonomi) Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dan mengampu mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen, Akuntansi Manajemen dan Teori Portofolio dan Analisis Investasi.

**Angelina Synthiadevi**, Lulusan Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Lulus pada bulan Juli 2022 dan akan diwisuda pada bulan Agustus 2022.

**Jarot Priyogutomo**, S1 dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan melanjutkan S2 Di Murray State University Kentucky, USA. Saat ini menjadi Dosen di Fakultas bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, saat ini mengampu matakuliah Digital Marketing, Komunikasi Pemasaran Terpadu dan Retailing.

**Kristina Wasiyati**. Lahir di Sleman 7 Mei 1971. Tahun 1995 menyelesaikan pendidikan Sarjana S1 Program Studi Bahasa Inggris Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Tahun 2001 menyelesaikan S2 Program Studi Linguistik Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Tahun 1996 sampai sekarang menjadi dosen tetap ASMI Santa Maria Yogyakarta. Mata kuliah yang diampu Spoken Secretarial English dan Business English Correspondence. Jabatan Fungsional: Lektor.

**Fabiola Ivana Via Arisa**. Lahir di Tangerang 27 Desember 1999 menempuh pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta mulai tahun 2017 selesai tahun 2021.

**I Gede Siswantaya**. Lahir di Singaraja 12 Oktober 1959 menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 1990, menyelesaikan pendidikan S2 Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang tahun 2007. Tahun 1992 sampai sekarang menjadi dosen tetap Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Mata Kuliah yang diampu: Akuntansi Pengantar, Akuntansi Keuangan Menengah, Akuntansi Keuangan Lanjutan, Akuntansi Kombinasi Bisnis dan Praktik Akuntansi. Jabatan Fungsional: Asisten Ahli IIIB.

**Indri Erkaningrum F**, dosen tetap Program Studi Manajemen Perusahaan ASMI Santa Maria Yogyakarta sejak 1995. Jabatan fungsional akademik Lektor Kepala. Program Sarjana Jurusan Manajemen diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 1994 dan menyelesaikan program Magister Sains Manajemen Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2002. Artikel-artikel penulis telah dipublikasikan di majalah populer (Bisnis Indonesia), koran (Harian Jogja), prosiding (proceedings “International Conference and Doctoral Colloquium in Finance 2017”, Faculty of Economics and Business, Universitas Indonesia), dan jurnal-jurnal perguruan tinggi (antara lain: 1) *Journal of Indonesian Economy and Business, Faculty of Economics and Business University of Gadjah Mada, Indonesia*; 2) Jurnal Keuangan dan Perbankan, Program Studi Keuangan dan Perbankan, Universitas Merdeka Malang; 3), Vocatio “Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi dan Sekretari”, Akademi Sekretari Widya Mandala Surabaya; 4) “Visi” Kajian Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Unika Soegijapranata Semarang; 5) Jurnal Ilmiah Sosial “Caritas pro Serviam”, ASMI Santa Maria Yogyakarta; 6) Jurnal Bisnis dan Akuntansi “Analisis”, Program Studi Manajemen Perusahaan ASMI Santa Maria Yogyakarta).

**MA. Susi Hermawanti**. Lahir di Pekalongan 6 Maret 1968 menyelesaikan S1 pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 1991. Lulus Program S2 Magister Manajemen pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 2002. Sejak tahun 1994 menjadi dosen tetap ASMI Santa Maria Yogyakarta. Mata kuliah yang diampu: Manajemen Keuangan, Statistika Bisnis dan Metodologi Penelitian. Jabatan akademik Lektor IIID.

**Benedicta Budiningsih, S.Pd., M.M**, lahir di Bantul, 14 September 1971. Tahun 1997 menyelesaikan pendidikan Sarjana Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial/Pendidikan Akuntansi FKIP USD. Tahun 2002 menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana UAJY Yogyakarta. Sejak 2001 sampai sekarang menjadi dosen tetap Program Studi Manajemen ASM Marsudirini Santa Maria Yogyakarta mata kuliah Dasar-dasar Akuntansi, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Aplikasi Komputer Bisnis. Jabatan Fungsional : Lektor, Penata Muda Tingkat 1, Golongan Ruang IIIC.

**Ch. Kurnia Dyah Marhaeni**. Lahir di Salatiga, 31 Desember 1970. Tahun 1994 menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Komunikasi Massa Fisip Universitas Sebelas Maret Surakarta. Tahun 2002 menyelesaikan pendidikan S2 Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Tahun 1996 sampai sekarang menjadi dosen tetap Program Studi Hubungan Masyarakat ASMI Santa Maria Yogyakarta. Mata Kuliah yang diampu: Manajemen Public Relations, Corporate Event Manajemen, Penulisan Naskah Public Relations dan Employee Relations. Jabatan Fungsional: Lektor

## PEDOMAN PENULISAN

### BAHASA

1. Naskah yang diserahkan kepada Tim Redaksi ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris.
2. Naskah ditulis sesingkat dan selugas mungkin dengan mengikuti kaidah-kaidah penulisan yang baik dan benar.

### FORMAT

1. Teks naskah atau manuskrip diketik dalam MS-Word setebal 15-20 halaman A-4 dengan huruf Times New Roman atau Arial 12 point spasi ganda. Khusus kutipan langsung diindent sejauh tabulasi.
2. Marjin (batas tepi) bagian atas 2 cm, bawah 4 cm, samping kanan 3 cm dan samping kiri 1,5 cm.
3. Naskah atau manuskrip diserahkan dalam rupa print-out di atas kertas putih yang dapat dibaca dengan jelas, disertai data elektronisnya dalam disket, CD, Flash Disk, atau sarana lain yang dapat diakses Tim Redaksi.
4. Pada halaman cover dicantumkan judul tulisan, nama penulis, gelar, jabatan serta institusinya, dan catatan kaki yang menunjukkan kesediaan penulis memberikan data-data lebih lanjut.
5. Pada setiap halaman (termasuk tabel, lampiran, dan acuan/kepuustakaan) diberi angka halaman urut dengan angka 1 dan seterusnya. Khusus bagian/halaman pertama tulisan tidak diberi judul dan angka halaman.
6. Jika tidak digunakan dalam tabel, daftar, unit atau kuantitas matematis, statistik, teknis keilmuan (jarak, bobot, ukuran), angka-angka harus dilafalkan (dieja) lengkap: dua kali suku bunga yang berlaku. Dalam berbagai kasus, angka perkiraan juga dieja lengkap: masa berlakunya kira-kira lima tahun.
7. Jika dipergunakan dalam konteks nonteknis, persentase dan pecahan desimal ditulis (dieja) lengkap. Jika

digunakan dalam kerangka bahasan teknis ditulis % atau .....

8. Kata kunci dicantumkan setelah abstrak, terdiri atas empat kata kunci, untuk membantu si pemberi indeks.

### ABSTRAK

1. Panjang abstrak tidak lebih dari 200 kata, dicantumkan pada halaman tersendiri sebelum teks isi.
2. Jika naskah berbahasa Indonesia, abstrak ditulis dalam Bahasa Inggris, sebaliknya jika naskah berbahasa Inggris, abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia.
3. Abstrak mencakup ikhtisar pertanyaan dan metode penelitian, temuan dan pentingnya temuan, serta kontribusinya bagi perkembangan ilmu pengetahuan.
4. Judul harus dicantumkan pada halaman abstrak, dengan disertai nama penulis dan institusinya.

### TABEL DAN GAMBAR

1. Semua tabel dan gambar (grafik) yang diperlukan untuk mendukung pembahasan isi naskah dicantumkan pada halaman terpisah dan ditempatkan pada akhir teks yang berkaitan.
2. Tiap-tiap tabel dan gambar (grafik) diberi nomor urut dan judul sesuai dengan isi tabel dan gambar (grafik) termaksud.
3. Dalam teks harus terdapat acuan ke tiap-tiap tabel dan gambar (grafik) yang dicantumkan.
4. Atas tiap tabel dan gambar (grafik) harus ditunjukkan letak persisnya dalam teks dengan mempergunakan notasi yang tepat.
5. Tabel dan gambar (grafik) harus dapat diinterpretasikan tanpa harus mengacu pada teks yang sesuai.
6. Keterangan tentang sumber dan catatan harus dicantumkan di bawah tabel atau grafik.

7. Persamaan-persamaan diberi nomor dalam kurung dan penulisannya rata marjin sebelah kanan.

## **DOKUMENTASI**

### **A. Acuan Karya**

1. Setiap karya yang diacu dipertanggungjawabkan dengan mencantumkan nama penulis dan tahun penerbitannya sebagaimana tercantum dalam Daftar Pustaka. Kecuali itu penulis harus berusaha mencantumkan halaman karya yang diacu.
2. Contoh penulisannya: Seorang penulis (Kartajaya, 2003); dua orang penulis (Kartajaya dan Yuswohady, 2004); lebih dari dua orang penulis (Kartajaya et al. 2003), lebih dari dua sumber yang diacu bersamaan (Kartajaya, 2003; Handoko, 2004); dua tulisan atau lebih oleh seorang penulis (Kartajaya, 2003, 2004).
3. Untuk menghindari kerancuan, sebelum menuliskan angka halaman gunakan titik dua (Kartajaya, 2003:177).
4. Apabila pengarang yang diacu menerbitkan beberapa karya tulisnya sekaligus pada tahun yang sama dan semuanya harus diacu, sebaiknya digunakan akhiran a, b, c dan seterusnya: (Kartajaya, 2003a); (Kartajaya, 2003c); (Kartajaya, 2003 b; Handoko, 2004c).
5. Jika nama penulis yang diacu sudah disebutkan dalam teks, maka tidak perlu diulang: "Dikatakan oleh Kartajaya (2003:177), bahwa ...."
6. Jika tulisan yang diacu merupakan karya sebuah institusi, maka penulisan acuan harus menggunakan akronim atau singkatan sependek mungkin: (BEJ, 1998)
7. Jika tulisan yang diacu berasal dari kumpulan tulisan yang diketahui nama penulisnya, maka yang dicantumkan adalah nama penulis dan tahun penerbitan tulisan. Jika nama penulis tidak diketahui, maka yang dicantumkan

adalah nama penyunting dan tahun penerbitan kumpulan tulisan.

### **B. Daftar Acuan/Daftar Pustaka**

1. Pada akhir naskah/manuskrip dicantumkan Daftar Acuan atau Daftar Pustaka dan hanya berisi karya-karya yang diacu.
2. Setiap entri dalam daftar memuat semua data yang dibutuhkan, dengan format berikut.
  - a. Acuan diurutkan secara alfabetis berdasarkan nama akhir (keluarga) pengarang pertama atau institusi yang bertanggung jawab atas karya termaksud.
  - b. Setelah tanda koma, tambahkan inisial nama depan pengarang dan selalu diakhiri tanda titik.
  - c. Setelah koma, tuliskan tahun terbit karya termaksud dan diakhiri tanda titik.
  - d. Selanjutnya tuliskan judul jurnal atau karya yang diacu, dan tidak boleh disingkat.
  - e. Jika ada dua karya atau lebih dari penulis yang sama, maka penulisannya diurutkan secara kronologis (menurut tahun terbitnya).
  - f. Jika ada dua karya atau lebih dari penulis yang sama dan diterbitkan pada tahun yang sama, maka penulisannya dibedakan dengan huruf yang diletakkan di belakang angka tahun.
3. Contoh Penulisan:
  - a. Majalah  
Sinamo, J.H. 1999. "Learning for Success," *Manajemen*, 125, pp.3-5.
  - b. Jurnal  
Klimoski, R. & S. Palmer, 1993. "The ADA and the hiring process in organizations," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45, pp. 10-36.

- c. Buku  
Zikmund, W. G. 2000. Business research methods, 3rd edition, Orlando, The Dryden Press.

- d. Kumpulan Tulisan  
Jika nama penulis diketahui:  
Anderson, W. 1958. Kerangka Analitis untuk Pemasaran. Dalam A. Usmara & B. Budiningsih (Penyunting). 2003. Marketing Classic, pp 55-76, Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

Jika nama penulis tidak diketahui:  
Harianto, F, & S. Sudomo, 1998. Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia, pp. 25-134.

- e. Tesis/Disertasi  
Sanusi,E.S. 2001. Faktor-faktor permintaan dan penawaran yang mempengaruhi premium asing di Bursa Efek Jakarta, Tesis tidak diterbitkan, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- f. Artikel On-Line  
Meyer, A.S. & K.Bock. 1992. Employee assistant programs supervisory referrals: Characteristics of referring and nonreferring supervisors (On-Line), Available [http:Hostname:www.businessmags.com,Directory:main/article.html](http://Hostname:www.businessmags.com,Directory:main/article.html)

#### **CATATAN KAKI**

1. Catatan kaki tidak digunakan untuk menuliskan acuan.
2. Catatan kaki hanya digunakan untuk memberikan informasi lebih lanjut atas suatu pokok bahasan, yang jika dicantumkan dalam teks dapat mengganggu kesinambungan tingkat keterbacaan teks.
3. Catatan kaki diletakkan pada akhir teks yang hendak dijelaskan, ditandai dengan nomor urut angka Arab yang ditulis superskrip.
4. Keterangan catatan kaki diketik dengan spasi ganda pada bagian bawah halaman yang berkaitan, ditandai (diawali) dengan angka Arab yang sesuai dan diketik superskrip.