

Muhammad Abbas, S.E., M.M | Dr. Drs. Syamsuddin Bidol, M.M
Nurafni Shahnyb, S.E., M.M.,M.IP | Syamsul Riyadi, S.M., M.M

Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen:

Panduan untuk Pengambil Keputusan



Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen:

Panduan untuk Pengambil Keputusan

Muhammad Abbas, S.E., M.M | Dr. Drs. Syamsuddin Bidol, M.M
Nurafni Shahnyb, S.E., M.M.,M.IP | Syamsul Riyadi, S.M., M.M

MENGELOLA RISIKO DENGAN AKUNTANSI MANAJEMEN “PANDUAN UNTUK PENGAMBIL KEPUTUSAN”

Tim Penulis:

Muhammad Abbas, S.E., M.M
Dr. Drs. Syamsuddin Bidol, M.M
Nurafni Shahnyb, S.E., M.M. M.IP
Syamsul Riyadi, S.E., M.M

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-246-535-6

Cetakan Pertama:

Desember, 2025

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini, *“Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen: Panduan untuk Pengambil Keputusan”*, dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai kontribusi akademik sekaligus praktis dalam memahami pentingnya integrasi antara konsep akuntansi manajemen dan manajemen risiko sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan yang strategis dan berkelanjutan.

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, dinamis, dan penuh ketidakpastian menuntut para pengambil keputusan untuk tidak hanya berfokus pada aspek profitabilitas, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola risiko secara proaktif dan terukur. Akuntansi manajemen memiliki peran yang krusial dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, serta berbasis analisis untuk membantu manajemen dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi.

Buku ini disusun dengan pendekatan sistematis yang menggabungkan teori, konsep, dan praktik penerapan akuntansi manajemen berbasis risiko. Setiap bab dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif, mulai dari konsep dasar manajemen risiko, sistem informasi akuntansi manajemen, hingga penerapan model pengambilan keputusan berbasis data dan risiko.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, serta praktisi bisnis yang ingin memperdalam pemahaman mengenai hubungan sinergis antara pengelolaan risiko dan akuntansi manajemen. Semoga karya ini dapat mendorong lahirnya pola pikir yang lebih analitis, terukur, dan adaptif dalam menghadapi tantangan dunia usaha modern.

Akhirnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan masukan dalam proses penyusunan buku ini. Kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang.

Makassar, 12 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
PENDAHULUAN	1
• Latar Belakang Penulisan Buku.....	1
• Relevansi Topik Risiko dan Akuntansi Manajemen di Era Ketidakpastian.....	4
• Tujuan dan Manfaat Buku Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen sebagai Panduan untuk Pengambil Keputusan	8
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN RISIKO	13
A. Pengertian Risiko dan Ketidakpastian	13
B. Jenis-Jenis Risiko: Strategis, Operasional, Finansial, Kepatuhan, dan Reputasi	17
C. Proses Manajemen Risiko: Identifikasi, Analisis, Mitigasi, dan Evaluasi.....	22
D. Hubungan antara Risiko dan Pengambilan Keputusan Manajerial.....	27
BAB 2 AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN RISIKO	33
A. Definisi dan Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen	33
B. Fungsi Informasi Akuntansi dalam Proses Pengambilan Keputusan	38
C. Sistem Pengendalian Manajemen dan Manajemen Risiko	43
D. Peran Akuntansi Manajemen dalam Mendeteksi dan Mengukur Risiko	48
BAB 3 INTEGRASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN MANAJEMEN RISIKO	55
A. Kerangka Konseptual Integrasi antara Dua Disiplin: Akuntansi Manajemen dan Manajemen Risiko	55
B. Pendekatan Berbasis Risk Management Accounting	63
C. Model Pengukuran Kinerja Berbasis Risiko (Risk-Adjusted Performance Measurement)	67
D. Studi Kasus Implementasi Pengukuran Kinerja Berbasis Risiko di Organisasi Bisnis dan Publik.....	72

BAB 4 ANALISIS DAN EVALUASI RISIKO	
DALAM KEPUTUSAN BISNIS	79
A. Teknik Analisis Risiko (Kualitatif dan Kuantitatif)	79
B. Penggunaan Informasi Biaya dan Manfaat Dalam Pengambilan Keputusan Berisiko.....	90
C. Analisa Sensitivitas Srenario Analysis dan Probabilitas Assesment.	95
D. Penggunaan Manajemen Acaounting Tools Untuk Mitigasi Risiko.....	103
BAB 5 REFLEKSI ATAS PRAKTIK MANAJEMEN RISIKO	
DI DUNIA NYATA	119
A. Tantangan Implementasi Manajemen Risiko di Organisasi Indonesia	119
B. Studi Reflektif dari Kasus Kegagalan dan Keberhasilan Manajemen Risiko di Dunia Nyata	124
C. Implikasi Teoritis dan Praktis dari Integrasi Manajemen Risiko dan Akuntansi Manajemen.....	130
D. Desain Implementasi Sistem Akuntansi Manajemen Berbasis Risiko dalam Organisasi	135
E. Etika, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan dalam Pengelolaan Risiko	140
BAB 6 PANDUAN PRAKTIS BAGI PENGAMBIL KEPUTUSAN	147
A. Langkah-Langkah Membangun Sistem Manajemen Risiko Berbasis Akuntansi Manajemen	147
B. Perancangan Dashboard Risiko untuk Eksekutif	154
C. Integrasi Risiko dalam Perencanaan Strategis dan Anggaran	159
D. Checklist dan Template Panduan Keputusan Berisiko	164
DAFTAR PUSTAKA	175
DAFTAR ISTILAH	177
DAFTAR TABEL:	179
ILUSTRASI REFLEKSI DAN LATIHAN:.....	181
BIODATA PENULIS	191

PENDAHULUAN

- **Latar Belakang Penulisan Buku**

Dalam beberapa dekade terakhir, dinamika lingkungan bisnis dan organisasi mengalami perubahan yang sangat cepat, kompleks, dan tidak pasti. Globalisasi ekonomi, perkembangan teknologi digital, deregulasi pasar, serta meningkatnya interkoneksi antarindustri telah menciptakan kondisi yang menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan cermat terhadap berbagai bentuk risiko. Risiko kini tidak lagi dipandang sebagai fenomena yang dapat dihindari sepenuhnya, tetapi merupakan elemen yang melekat pada setiap aktivitas bisnis, baik dalam aspek strategis, operasional, keuangan, maupun kepatuhan. Dalam konteks tersebut, kemampuan mengelola risiko menjadi kompetensi utama yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi.

Secara konseptual, manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, mengendalikan, dan memantau risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya menekankan pada kemampuan untuk meminimalkan potensi kerugian, tetapi juga untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari ketidakpastian. Dalam praktik terbaik tata kelola organisasi modern, manajemen risiko dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Dengan demikian, setiap keputusan manajerial harus mempertimbangkan faktor risiko sebagai komponen penting dalam mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Namun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi masih memandang manajemen risiko secara sempit dan administratif. Pengelolaan risiko sering kali dijalankan secara terpisah dari sistem informasi manajemen dan perencanaan strategis. Akibatnya, risiko baru diidentifikasi setelah dampaknya terjadi, bukan pada tahap perencanaan awal. Dalam situasi seperti ini, peran akuntansi manajemen menjadi sangat krusial. Akuntansi manajemen menyediakan informasi keuangan dan non-keuangan yang relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan, perencanaan, serta pengendalian organisasi. Melalui penyajian informasi mengenai biaya, pendapatan, kinerja, serta efisiensi operasional, akuntansi manajemen menjadi fondasi penting bagi sistem manajemen risiko yang efektif.

Akuntansi manajemen memiliki fungsi utama sebagai sistem informasi internal yang membantu manajemen dalam merancang strategi, mengalokasikan sumber daya, serta memantau kinerja. Dalam konteks manajemen risiko, akuntansi manajemen berperan sebagai instrumen untuk mendeteksi potensi deviasi dari rencana, menilai dampak keuangan dari risiko, serta merancang langkah mitigasi yang tepat. Melalui alat-alat seperti penganggaran berbasis risiko (*risk-based budgeting*), analisis varian, *balanced scorecard*, dan sistem pengukuran kinerja berbasis risiko, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dalam mengantisipasi dan merespons ketidakpastian secara terukur. Oleh karena itu, sinergi antara akuntansi manajemen dan manajemen risiko merupakan langkah strategis untuk membangun organisasi yang tangguh (*resilient organization*).

Latar belakang penulisan buku ini berangkat dari pandangan bahwa pemahaman mengenai risiko dan pengelolaannya tidak dapat dipisahkan dari sistem informasi akuntansi yang mendasarinya. Tanpa informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu, proses manajemen risiko akan bersifat reaktif dan intuitif. Sebaliknya, dengan dukungan akuntansi manajemen, organisasi dapat membangun pendekatan manajemen risiko yang berbasis data (*data-driven decision making*), objektif, dan terukur. Di era ekonomi digital, ketika organisasi dihadapkan pada risiko yang bersifat dinamis seperti risiko siber, risiko reputasi, atau risiko keberlanjutan, kemampuan mengintegrasikan informasi akuntansi dengan analisis risiko menjadi faktor penentu keberhasilan pengambilan keputusan.

Selain itu, penulisan buku ini juga didorong oleh kebutuhan untuk menyediakan referensi ilmiah yang dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam pengelolaan risiko. Literatur mengenai manajemen risiko dan akuntansi manajemen di Indonesia masih relatif terpisah dan belum banyak membahas keterkaitan keduanya secara integratif. Banyak buku yang membahas manajemen risiko dari perspektif keuangan atau operasional semata, sementara pembahasan mengenai peran akuntansi manajemen dalam mengelola risiko masih terbatas. Oleh karena itu, buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktikal dalam mengembangkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai panduan strategis dalam menghadapi ketidakpastian.

Buku ini disusun dengan tujuan memberikan panduan bagi pengambil keputusan di berbagai level organisasi — baik di sektor bisnis, pemerintahan, maupun lembaga pendidikan — agar mampu menggunakan informasi akuntansi manajemen secara optimal dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko. Melalui pendekatan

ini, diharapkan pengambil keputusan tidak hanya mengandalkan intuisi, tetapi juga mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif dari setiap risiko yang dihadapi. Pendekatan berbasis akuntansi manajemen memungkinkan manajer untuk memahami hubungan antara biaya, kinerja, dan risiko, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih rasional, transparan, dan berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

Selain bersifat praktikal, buku ini juga memiliki nilai reflektif. Penulis memandang bahwa pengelolaan risiko bukan hanya soal prosedur dan teknik, melainkan juga merupakan cerminan dari pola pikir, budaya organisasi, serta nilai-nilai etika yang dianut oleh manajemen. Akuntansi manajemen sebagai alat pengendalian internal harus berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai sistem pembelajaran organisasi. Melalui refleksi terhadap data dan hasil analisis akuntansi, pengambil keputusan dapat memahami akar penyebab risiko dan mengembangkan strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam berinovasi dan bertahan di tengah ketidakpastian.

Penulisan buku ini juga dilatarbelakangi oleh tantangan nyata yang dihadapi organisasi di Indonesia, khususnya dalam hal tata kelola dan pengendalian internal. Banyak kasus kegagalan proyek, penyimpangan anggaran, dan krisis keuangan yang berakar pada lemahnya integrasi antara sistem akuntansi dan manajemen risiko. Dalam konteks tersebut, akuntansi manajemen dapat berfungsi sebagai mekanisme pencegahan (*preventive control*) sekaligus deteksi dini terhadap potensi risiko. Informasi biaya yang dihasilkan dari sistem akuntansi manajemen memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis varian secara cepat dan tepat, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan sebelum risiko berkembang menjadi masalah besar.

Buku *Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen: Panduan untuk Pengambil Keputusan* ini diharapkan dapat menjadi kontribusi penting bagi pengembangan literatur di bidang manajemen dan akuntansi di Indonesia. Buku ini disusun dengan pendekatan akademis yang kuat, namun tetap mempertahankan relevansi praktis bagi dunia kerja. Setiap bab dirancang untuk memberikan pemahaman konseptual sekaligus aplikasi nyata mengenai bagaimana prinsip-prinsip akuntansi manajemen dapat digunakan untuk mendukung proses manajemen risiko di berbagai jenis organisasi. Dengan pendekatan tersebut, buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa, dosen, peneliti, serta praktisi yang ingin

memperdalam pemahaman tentang pengelolaan risiko berbasis informasi manajerial.

Akhirnya, buku ini ditulis dengan kesadaran bahwa pengelolaan risiko merupakan tanggung jawab bersama di seluruh level organisasi. Tidak ada keputusan yang bebas dari risiko, tetapi setiap risiko dapat dikelola dengan baik apabila organisasi memiliki sistem informasi yang handal dan budaya pengambilan keputusan yang berbasis pada data serta pertimbangan etis. Akuntansi manajemen, dengan seluruh instrumen analisis dan sistem pengendaliannya, memberikan kerangka kerja yang kokoh untuk menghadapi ketidakpastian secara terstruktur. Dengan demikian, buku ini hadir sebagai upaya untuk menginspirasi para pengambil keputusan agar mampu melihat risiko bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk belajar, beradaptasi, dan tumbuh lebih kuat.

- **Relevansi Topik Risiko dan Akuntansi Manajemen di Era Ketidakpastian**

Era globalisasi dan digitalisasi yang berkembang pesat telah mengubah secara mendasar cara organisasi beroperasi dan bersaing. Dunia usaha kini dihadapkan pada situasi yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas — kondisi yang sering disebut sebagai *VUCA environment*. Dalam konteks ini, risiko menjadi aspek yang tidak terhindarkan dalam setiap keputusan strategis dan operasional. Risiko dapat muncul dari faktor internal seperti efisiensi produksi, struktur biaya, atau sistem pengendalian internal, maupun dari faktor eksternal seperti fluktuasi ekonomi global, perubahan regulasi, gangguan teknologi, serta dinamika sosial dan politik. Oleh karena itu, memahami serta mengelola risiko secara sistematis merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap organisasi agar dapat bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

Pada saat yang sama, akuntansi manajemen memainkan peran yang semakin penting dalam membantu manajer mengantisipasi, mengukur, dan merespons risiko secara efektif. Akuntansi manajemen tidak lagi sekadar berfungsi sebagai alat pencatatan biaya dan pengendalian anggaran, tetapi telah berevolusi menjadi sistem informasi strategis yang menyediakan data relevan bagi pengambilan keputusan di berbagai level manajemen. Melalui proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi keuangan serta non-keuangan, akuntansi manajemen memungkinkan organisasi untuk mengenali potensi risiko lebih awal dan menilai implikasinya terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, integrasi antara konsep risiko dan akuntansi manajemen menjadi sangat

relevan di era ketidakpastian yang menuntut ketepatan dan kecepatan pengambilan keputusan.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak terduga memaksa organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kinerja jangka pendek,

tetapi juga pada pembangunan ketahanan (*resilience*) jangka panjang. Dalam konteks tersebut, risiko tidak selalu identik dengan kerugian, melainkan juga dapat menjadi sumber peluang apabila dikelola secara cerdas. Organisasi yang memiliki sistem manajemen risiko yang kuat dan berbasis informasi akuntansi yang akurat akan mampu mengidentifikasi risiko secara proaktif dan mengubahnya menjadi keunggulan kompetitif. Di sinilah letak relevansi akuntansi manajemen sebagai instrumen strategis dalam mendukung *risk-based decision making* yang efektif.

Akuntansi manajemen menyediakan berbagai alat analisis yang relevan dalam konteks pengelolaan risiko. Misalnya, penggunaan *cost-volume-profit analysis* dapat membantu manajer memahami bagaimana perubahan volume produksi dan harga memengaruhi laba, sehingga dapat mengantisipasi risiko penurunan permintaan. Demikian pula, analisis varian dapat digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan dari standar kinerja dan mendeteksi potensi risiko operasional lebih dini. Selain itu, *budgetary control* dan *responsibility accounting* memungkinkan organisasi memantau realisasi anggaran dan menilai risiko finansial yang muncul dari ketidaksesuaian pelaksanaan dengan rencana. Semua instrumen tersebut memperlihatkan bahwa akuntansi manajemen bukan hanya alat pengawasan administratif, melainkan komponen utama dalam sistem manajemen risiko organisasi.

Dalam era ketidakpastian global, seperti yang ditandai oleh pandemi COVID-19, disrupsi teknologi, dan perubahan iklim, banyak organisasi menyadari bahwa sistem pengendalian tradisional tidak lagi memadai. Ketergantungan pada laporan keuangan historis dan analisis retrospektif tidak cukup untuk menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis. Akuntansi manajemen modern kini berorientasi pada *forward-looking information* — informasi yang bersifat prediktif dan prospektif — yang memungkinkan manajer untuk memperkirakan potensi risiko sebelum dampaknya terjadi. Misalnya, melalui penerapan *scenario planning*, *sensitivity analysis*, dan *risk-adjusted performance measurement*, organisasi dapat memetakan berbagai kemungkinan masa depan dan menilai kesiapan mereka dalam menghadapi berbagai situasi ketidakpastian.

Selain aspek teknis, relevansi topik risiko dan akuntansi manajemen juga terkait erat dengan aspek tata kelola (*governance*) dan akuntabilitas (*accountability*). Dalam praktik tata kelola perusahaan modern, seperti yang diatur dalam kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)* oleh COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), pengelolaan risiko harus terintegrasi dengan seluruh proses organisasi, termasuk perencanaan strategis, pelaporan kinerja, dan pengendalian internal. Akuntansi manajemen menyediakan dasar informasi bagi proses tersebut dengan memastikan bahwa setiap risiko yang berdampak finansial maupun non-finansial dapat diukur dan dikendalikan secara tepat. Dengan demikian, sistem akuntansi manajemen yang efektif merupakan prasyarat bagi implementasi tata kelola risiko yang baik.

Keterkaitan antara risiko dan akuntansi manajemen semakin menonjol di era digitalisasi dan transformasi data. Kemajuan teknologi informasi memungkinkan organisasi mengumpulkan data dalam jumlah besar (*big data*), namun tanpa sistem akuntansi manajemen yang mampu mengolah dan menganalisis data tersebut, informasi yang dihasilkan tidak akan bernilai strategis. Di sinilah akuntansi manajemen berperan sebagai penghubung antara data mentah dan pengambilan keputusan berbasis risiko. Melalui pendekatan analitik, akuntansi manajemen membantu organisasi mengidentifikasi pola risiko, menilai hubungan antara variabel keuangan dan operasional, serta memprediksi potensi kegagalan. Oleh karena itu, kemampuan akuntansi manajemen untuk beradaptasi dengan teknologi digital menjadi semakin relevan dalam mendukung manajemen risiko modern.

Relevansi topik ini juga terlihat dari perubahan paradigma dalam dunia bisnis dan akademik yang menekankan pentingnya *risk awareness* di semua level organisasi. Jika pada masa lalu tanggung jawab pengelolaan risiko hanya berada pada unit tertentu seperti bagian keuangan atau audit internal, kini pengelolaan risiko dipandang sebagai tanggung jawab kolektif seluruh manajemen. Dalam konteks ini, informasi akuntansi manajemen menjadi sarana komunikasi yang menghubungkan berbagai fungsi organisasi agar memiliki persepsi dan pemahaman yang sama terhadap risiko. Misalnya, laporan kinerja yang mencakup indikator risiko dapat membantu manajer lini memahami konsekuensi dari setiap tindakan operasional terhadap tujuan strategis organisasi.

Selain itu, dalam konteks organisasi sektor publik dan lembaga pendidikan, relevansi integrasi risiko dan akuntansi manajemen juga sangat besar. Organisasi publik menghadapi tekanan yang semakin kuat

untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Ketidakpastian kebijakan, perubahan regulasi, serta keterbatasan anggaran menimbulkan risiko yang kompleks dalam pengelolaan keuangan publik. Melalui penerapan akuntansi manajemen, lembaga publik dapat membangun sistem pengukuran kinerja dan pengendalian risiko yang transparan serta berbasis pada prinsip *value for money*. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya relevan bagi sektor bisnis, tetapi juga memiliki implikasi penting bagi sektor publik dan nirlaba.

Relevansi topik risiko dan akuntansi manajemen di era ketidakpastian juga terletak pada perannya dalam mendukung *sustainability* dan keberlanjutan organisasi. Risiko-risiko yang berkaitan dengan lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG risks) kini menjadi perhatian utama dalam dunia usaha. Akuntansi manajemen dapat berperan dalam mengidentifikasi biaya tersembunyi dari dampak lingkungan dan sosial, serta membantu manajemen merancang strategi mitigasi yang berkelanjutan. Melalui integrasi *sustainability accounting* dan *risk management*, organisasi dapat menilai bagaimana keputusan bisnis memengaruhi risiko jangka panjang dan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan.

Pada akhirnya, hubungan antara risiko dan akuntansi manajemen di era ketidakpastian bersifat simbiotik dan saling memperkuat. Akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengendalikan risiko, sementara manajemen risiko memberikan kerangka kerja bagi penggunaan informasi tersebut secara lebih strategis. Dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak pasti, hanya organisasi yang mampu mengelola risiko berdasarkan informasi akurat dan analisis mendalam yang dapat bertahan dan unggul. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai keterkaitan kedua bidang ini bukan hanya relevan secara teoritis, tetapi juga sangat krusial bagi praktik manajemen modern.

Dengan demikian, pembahasan mengenai risiko dan akuntansi manajemen dalam buku ini bukan sekadar pengulangan konsep klasik, tetapi merupakan refleksi atas tuntutan baru di era ketidakpastian global. Integrasi keduanya memberikan dasar ilmiah dan praktis bagi pengambil keputusan untuk merancang kebijakan yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dalam konteks pendidikan, penelitian, dan praktik profesional, pemahaman mengenai relevansi ini diharapkan dapat memperkuat kapasitas akademisi dan praktisi dalam menghadapi tantangan risiko yang semakin kompleks dan dinamis di masa depan.

- **Tujuan dan Manfaat Buku Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen sebagai Panduan untuk Pengambil Keputusan**

Dalam konteks lingkungan bisnis modern yang semakin kompleks, dinamis, dan sarat ketidakpastian, kemampuan organisasi dalam mengelola risiko secara efektif menjadi salah satu faktor penentu keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Risiko tidak lagi dipandang semata sebagai ancaman, tetapi juga sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan apabila dikelola dengan pendekatan sistematis dan berbasis informasi. Di sinilah peran akuntansi manajemen menjadi signifikan, karena disiplin ini menyediakan kerangka informasi yang relevan, terukur, dan berorientasi pada pengambilan keputusan strategis. Oleh sebab itu, buku *Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen sebagai Panduan untuk Pengambil Keputusan* hadir dengan tujuan utama memberikan landasan konseptual dan panduan praktis bagi para pengambil keputusan dalam mengintegrasikan prinsip manajemen risiko ke dalam sistem akuntansi manajemen organisasi.

1. Tujuan Penulisan Buku

Secara umum, tujuan penulisan buku ini adalah untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai keterkaitan antara manajemen risiko dan akuntansi manajemen sebagai fondasi bagi proses pengambilan keputusan yang rasional dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Buku ini disusun untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dengan menyajikan pendekatan reflektif terhadap penerapan konsep risiko dalam proses manajerial.

Secara khusus, buku ini memiliki beberapa tujuan utama sebagai berikut :

- 1) Menjelaskan konsep dasar dan paradigma baru dalam pengelolaan risiko organisasi.

Buku ini bertujuan memperkenalkan berbagai konsep mendasar tentang risiko, mulai dari pengertian, klasifikasi, hingga strategi mitigasi yang digunakan dalam konteks organisasi modern. Penulis menekankan perubahan paradigma dari pandangan tradisional yang melihat risiko sebagai ancaman menuju pendekatan modern yang memandang risiko sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan strategis.

- 2) Menjabarkan peran akuntansi manajemen sebagai alat pengendalian dan pengelolaan risiko.

Akuntansi manajemen tidak hanya berfungsi sebagai sistem informasi keuangan internal, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian

manajerial yang membantu mengidentifikasi, mengukur, dan mengkomunikasikan risiko secara efektif. Melalui buku ini, pembaca diharapkan memahami bagaimana alat dan teknik akuntansi manajemen—seperti analisis biaya, perencanaan anggaran, dan pengukuran kinerja—dapat digunakan untuk mendukung manajemen risiko organisasi.

- 3) Menguraikan integrasi antara sistem akuntansi manajemen dan manajemen risiko secara konseptual dan aplikatif. Salah satu tujuan utama buku ini adalah menunjukkan bagaimana kedua bidang ilmu tersebut saling melengkapi. Dengan mengintegrasikan akuntansi manajemen ke dalam kerangka kerja manajemen risiko, organisasi dapat memperoleh sistem pengambilan keputusan yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis data.
- 4) Memberikan panduan praktis bagi pengambil keputusan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Buku ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif. Disajikan berbagai pendekatan, model, dan alat bantu yang dapat digunakan oleh manajer, auditor internal, dan pengambil keputusan lainnya untuk menilai risiko, mengevaluasi dampak keuangan, serta menentukan tindakan mitigasi yang tepat.
- 5) Mendorong budaya kesadaran risiko (*risk awareness culture*) di kalangan praktisi dan akademisi. Buku ini diharapkan menjadi media reflektif bagi pembaca dalam menumbuhkan pemahaman bahwa pengelolaan risiko merupakan tanggung jawab seluruh elemen organisasi, bukan hanya unit tertentu. Dengan demikian, kesadaran risiko menjadi bagian integral dari tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*).
- 6) Menjadi referensi ilmiah dan praktis bagi pengembangan kajian akademik di bidang akuntansi manajemen dan manajemen risiko. Buku ini juga dimaksudkan untuk memperkaya literatur berbahasa Indonesia mengenai integrasi antara dua bidang kajian tersebut, yang selama ini masih relatif terbatas. Dengan demikian, buku ini dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa, peneliti, dan dosen dalam mengembangkan kajian dan riset lanjutan.

2. Manfaat Buku

Selain memiliki tujuan yang jelas, buku ini juga diharapkan memberikan manfaat yang luas bagi berbagai kalangan, baik dalam dunia akademik maupun praktisi bisnis. Adapun manfaat buku ini dapat diuraikan dalam beberapa dimensi berikut :

a. Manfaat Akademis

Secara akademis, buku ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen dan manajemen risiko di Indonesia. Melalui pendekatan konseptual yang sistematis dan argumentasi yang didukung oleh teori-teori mutakhir, buku ini menjadi sumber referensi yang relevan bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti yang tertarik pada kajian multidisipliner di bidang manajemen, akuntansi, dan keuangan. Buku ini juga dapat digunakan sebagai bahan ajar pada mata kuliah seperti *Manajemen Risiko*, *Akuntansi Manajemen Lanjutan*, dan *Pengendalian Manajemen*, baik di tingkat sarjana maupun pascasarjana.

Selain itu, buku ini mengedepankan pendekatan reflektif, di mana pembaca diajak untuk tidak hanya memahami teori, tetapi juga menginterpretasikan relevansinya terhadap kondisi nyata organisasi di Indonesia. Pendekatan ini diharapkan mampu memperluas wawasan pembaca dan mendorong lahirnya pemikiran kritis terhadap praktik manajemen risiko yang selama ini bersifat normatif.

b. Manfaat Praktis bagi Dunia Bisnis dan Organisasi

Bagi kalangan praktisi dan pengambil keputusan di organisasi publik maupun swasta, buku ini menawarkan panduan yang aplikatif dalam merancang dan menerapkan sistem manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen. Dengan memanfaatkan alat analisis seperti *cost-benefit analysis*, *variance analysis*, *budgetary control*, dan *balanced scorecard*, pembaca akan memahami bagaimana risiko dapat diukur, dikendalikan, dan dikaitkan dengan kinerja organisasi.

Lebih jauh, buku ini memberikan wawasan mengenai bagaimana informasi akuntansi dapat digunakan untuk memprediksi dampak finansial dari setiap keputusan strategis, sehingga manajemen dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien dan menghindari keputusan yang berpotensi merugikan organisasi. Dalam konteks ini, buku ini dapat menjadi panduan bagi manajer keuangan, auditor internal, analis risiko, maupun pimpinan lembaga pendidikan tinggi dalam memperkuat sistem pengendalian internal mereka.

c. Manfaat Reflektif dan Etis

Salah satu kekhasan buku ini terletak pada dimensi reflektif yang ditawarkan. Pengelolaan risiko tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis dan finansial, tetapi juga dengan nilai-nilai etika, tanggung jawab sosial, dan integritas profesional. Oleh karena itu, buku ini mengajak pembaca

untuk melihat manajemen risiko sebagai proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, di mana setiap keputusan bisnis harus mempertimbangkan dimensi moral dan sosialnya.

Pendekatan reflektif ini diharapkan menumbuhkan kesadaran bahwa akuntansi manajemen bukan sekadar alat pengendalian, melainkan juga sarana untuk membangun akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Dengan demikian, manfaat buku ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga normatif dan filosofis.

d. Manfaat Kebijakan dan Tata Kelola

Dalam konteks tata kelola organisasi (*corporate governance*), buku ini memberikan kontribusi pada pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian yang lebih efektif. Dengan memahami integrasi antara risiko dan akuntansi manajemen, para pembuat kebijakan internal dapat merumuskan strategi mitigasi risiko yang lebih terukur dan berbasis data. Hal ini mendukung terwujudnya organisasi yang tangguh (*resilient organization*), transparan, dan akuntabel.

e. Manfaat Sosial dan Nasional

Pada tataran yang lebih luas, buku ini berkontribusi terhadap upaya peningkatan literasi manajemen risiko di Indonesia. Dengan memahami konsep dan praktik pengelolaan risiko berbasis akuntansi manajemen, para pelaku usaha, pendidik, dan pembuat kebijakan dapat mengambil keputusan yang lebih bijaksana, berorientasi jangka panjang, dan berkelanjutan. Secara tidak langsung, hal ini mendukung pembangunan ekonomi nasional yang lebih stabil, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan global.

3. Rangkuman :

Secara keseluruhan, buku *Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen sebagai Panduan untuk Pengambil Keputusan* dirancang untuk menjawab kebutuhan nyata di dunia akademik dan praktis, sekaligus menjadi refleksi terhadap tantangan pengelolaan risiko di era ketidakpastian. Melalui pendekatan konseptual, analitis, dan reflektif, buku ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di berbagai sektor.

Manajemen risiko ditafsirkan sebagai proses sistematis untuk mengenali, menilai, dan mengendalikan ketidakpastian yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan terstruktur, manajemen risiko memastikan alokasi sumber daya yang lebih

efektif, peningkatan kualitas keputusan, serta penguatan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Akuntansi manajemen ditafsirkan sebagai sistem informasi internal yang menyediakan data relevan bagi manajer untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja organisasi. Melalui analisis biaya, penganggaran, dan pengukuran kinerja, akuntansi manajemen mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih akurat, efisien, dan sejalan dengan tujuan perusahaan.

Risk appetite ditafsirkan sebagai tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi dalam upaya mencapai tujuan strategisnya. Konsep ini mencerminkan toleransi manajemen terhadap potensi kerugian dan ketidakpastian, serta menjadi pedoman penting dalam penetapan kebijakan, alokasi sumber daya, dan pengambilan keputusan berbasis risiko.

Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap hubungan antara risiko dan akuntansi manajemen, para pembaca diharapkan tidak hanya menjadi pengambil keputusan yang kompeten secara teknis, tetapi juga bijaksana dalam menimbang dimensi etika dan keberlanjutan setiap kebijakan yang diambil.

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN RISIKO

A. PENGERTIAN RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN

Dalam konteks manajemen modern, istilah *risiko* dan *ketidakpastian* merupakan dua konsep yang sangat fundamental dan sering kali digunakan secara bersamaan, meskipun keduanya memiliki perbedaan konseptual yang signifikan. Pemahaman terhadap kedua istilah ini menjadi penting karena keduanya merupakan inti dari setiap proses pengambilan keputusan, baik dalam ranah bisnis, keuangan, pemerintahan, maupun kehidupan organisasi secara umum. Risiko dan ketidakpastian pada hakikatnya mencerminkan keterbatasan manusia dalam memprediksi masa depan secara sempurna, sehingga diperlukan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelolanya secara efektif.

1. Pengertian Risiko

Secara etimologis, istilah “risiko” berasal dari bahasa Italia *risicare*, yang berarti “berani mengambil peluang.” Hal ini menunjukkan bahwa risiko tidak semata-mata bersifat negatif, tetapi juga mengandung dimensi positif berupa peluang yang dapat dimanfaatkan apabila dikelola dengan baik. Dalam terminologi manajemen, risiko umumnya dipahami sebagai kemungkinan terjadinya penyimpangan antara hasil yang diharapkan dengan hasil aktual yang diperoleh. Artinya, risiko mengandung unsur ketidakpastian yang dapat berdampak baik (keuntungan) maupun buruk (kerugian) terhadap tujuan organisasi.

Menurut definisi dari *International Organization for Standardization* (ISO) dalam standar **ISO 31000:2018**, risiko diartikan sebagai “efek dari ketidakpastian terhadap tujuan.” Definisi ini bersifat netral karena tidak hanya mengasumsikan risiko sebagai ancaman, melainkan juga sebagai potensi hasil yang dapat bersifat positif. Sementara itu, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) dalam kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)* menjelaskan bahwa risiko merupakan “kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.” Kedua definisi ini menegaskan bahwa risiko berkaitan erat dengan proses pencapaian tujuan strategis organisasi, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi.

BAB 2

AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN RISIKO

A. DEFINISI DAN RUANG LINGKUP AKUNTANSI MANAJEMEN

Akuntansi manajemen merupakan salah satu pilar utama dalam sistem pengelolaan organisasi modern yang berfungsi menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan bagi pihak internal manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, serta evaluasi kinerja. Dalam konteks dinamika bisnis yang semakin kompleks, akuntansi manajemen tidak hanya dipandang sebagai alat administratif, melainkan juga sebagai sistem informasi strategis yang mendukung penciptaan nilai (*value creation*) dan pengelolaan risiko organisasi secara komprehensif.

1. Definisi Akuntansi Manajemen

Beragam lembaga dan pakar telah memberikan definisi tentang akuntansi manajemen sesuai dengan perspektif dan fokus kajiannya. Menurut *Institute of Management Accountants (IMA, 2019)*, akuntansi manajemen adalah *“the profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization’s strategy.”*

Definisi ini menegaskan bahwa akuntansi manajemen tidak hanya berfokus pada penyediaan data akuntansi, tetapi juga pada perannya dalam membantu manajemen merancang strategi dan sistem kinerja.

Sementara itu, menurut Horngren, Datar, dan Rajan (2020), akuntansi manajemen merupakan proses pengidentifikasian, pengukuran, analisis, interpretasi, dan komunikasi informasi keuangan dan nonkeuangan yang digunakan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menekankan fungsi analitis dan komunikatif akuntansi manajemen dalam mendukung keputusan manajerial.

Adapun Hansen dan Mowen (2018) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai sistem informasi yang menghasilkan output berbentuk laporan keuangan dan nonkeuangan bagi pihak internal untuk membantu perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Informasi nonkeuangan sama pentingnya dengan informasi keuangan

BAB 3

INTEGRASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN MANAJEMEN RISIKO

A. KERANGKA KONSEPTUAL INTEGRASI ANTARA DUA DISIPLIN: AKUNTANSI MANAJEMEN DAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam konteks dinamika bisnis modern yang semakin kompleks, turbulen, dan penuh ketidakpastian, kebutuhan akan pendekatan manajerial yang terintegrasi menjadi semakin mendesak. Dua disiplin yang memiliki keterkaitan erat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis organisasi adalah **akuntansi manajemen** dan **manajemen risiko**. Keduanya, meskipun berasal dari tradisi keilmuan yang berbeda—akuntansi dari perspektif informasi keuangan dan manajemen risiko dari perspektif pengelolaan ketidakpastian—memiliki titik temu yang substansial dalam tujuan akhirnya, yaitu memastikan keberlangsungan dan efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya.

Kerangka konseptual integrasi antara akuntansi manajemen dan manajemen risiko dibangun atas dasar pemahaman bahwa informasi yang akurat dan relevan merupakan prasyarat utama untuk mengenali, menilai, dan merespons risiko secara tepat. Integrasi ini menciptakan sinergi yang kuat antara sistem informasi akuntansi yang bersifat kuantitatif dan sistem manajemen risiko yang bersifat kualitatif, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih berbasis data, kontekstual, dan strategis.

Tabel 2 :
Diagram Kerangka Integrasi Akuntansi Manajemen & Manajemen Risiko



BAB 4

ANALISIS DAN EVALUASI RISIKO DALAM KEPUTUSAN BISNIS

A. TEKNIK ANALISIS RISIKO (KUALITATIF DAN KUANTITATIF)

Analisis risiko merupakan tahap krusial dalam proses manajemen risiko yang bertujuan untuk memahami sifat, tingkat, serta potensi dampak risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui analisis ini, organisasi dapat menilai seberapa besar kemungkinan suatu risiko terjadi dan seberapa besar konsekuensi yang ditimbulkannya. Proses ini membantu manajer dalam menetapkan prioritas penanganan risiko, menentukan strategi mitigasi yang tepat, serta mengalokasikan sumber daya secara efisien.

Secara umum, teknik analisis risiko terbagi menjadi dua pendekatan utama, yaitu analisis risiko kualitatif dan analisis risiko kuantitatif. Kedua pendekatan ini memiliki karakteristik, tujuan, dan metode yang berbeda, namun keduanya saling melengkapi dalam menghasilkan pemahaman yang menyeluruh terhadap profil risiko organisasi.

1. Analisis Risiko Kualitatif

Definisi Analisis risiko kualitatif merupakan pendekatan sistematis untuk menilai risiko berdasarkan karakteristik non-numerik, seperti persepsi ahli, pengalaman historis, serta deskripsi naratif atas potensi ancaman dan peluang. Metode ini bertujuan mengidentifikasi sumber risiko, menilai tingkat dampak dan probabilitas secara kategori, serta menentukan prioritas penanganan melalui penilaian subjektif yang terstruktur. Analisis risiko kualitatif biasanya menggunakan teknik seperti wawancara, brainstorming, matriks risiko, dan pemetaan skenario untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai konteks dan dinamika risiko. Dengan demikian, pendekatan ini mendukung proses pengambilan keputusan ketika data kuantitatif terbatas namun penilaian risiko tetap diperlukan secara komprehensif.

Metode analisis risiko kualitatif merupakan seperangkat teknik yang digunakan untuk menilai tingkat risiko berdasarkan kategori deskriptif tanpa bergantung pada data numerik yang akurat. Pendekatan ini mencakup penggunaan matriks risiko untuk mengklasifikasikan probabilitas dan dampak secara kualitatif, teknik Delphi untuk

BAB 5

REFLEKSI ATAS PRAKTIK

MANAJEMEN RISIKO DI DUNIA NYATA

A. TANTANGAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DI ORGANISASI INDONESIA

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen fundamental dalam tata kelola organisasi modern yang berorientasi pada keberlanjutan (*sustainability*). Penerapan sistem manajemen risiko yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian, melindungi aset, serta memastikan pencapaian tujuan strategis secara konsisten. Meskipun konsep ini telah diadopsi secara luas di tingkat global, implementasinya di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural, struktural, dan regulatif. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam mengenai hambatan implementasi menjadi penting agar upaya penguatan sistem manajemen risiko di Indonesia dapat dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

1. Keterbatasan Pemahaman Konseptual dan Budaya Risiko

Salah satu tantangan mendasar dalam penerapan manajemen risiko di Indonesia adalah rendahnya pemahaman konseptual tentang risiko dan budaya pengelolaannya.

- a. Banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, masih memandang manajemen risiko semata sebagai kewajiban administratif atau formalitas untuk memenuhi tuntutan regulasi. Pendekatan seperti ini menyebabkan sistem manajemen risiko tidak terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis.
- b. Dalam budaya organisasi Indonesia, sering kali masih terdapat kecenderungan untuk menghindari pembicaraan tentang risiko karena dianggap membawa konotasi negatif atau pesimistis. Risiko sering dipersepsikan sebagai ancaman yang harus dihindari, bukan sebagai ketidakpastian yang dapat dikelola dan dioptimalkan. Akibatnya, upaya identifikasi dan analisis risiko dilakukan secara terbatas, bahkan setelah permasalahan terjadi. Kurangnya budaya “risk awareness” ini berdampak langsung pada rendahnya efektivitas sistem pengendalian internal dan mitigasi risiko yang bersifat reaktif, bukan preventif.

BAB 6

PANDUAN PRAKTIS BAGI PENGAMBIL KEPUTUSAN

A. LANGKAH-LANGKAH MEMBANGUN SISTEM MANAJEMEN RISIKO BERBASIS AKUNTANSI MANAJEMEN

Dalam lingkungan bisnis modern yang penuh dengan ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan cepat, organisasi dituntut untuk memiliki sistem manajemen risiko yang terstruktur dan adaptif. Pengambil keputusan, baik di tingkat manajerial maupun eksekutif, memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan bahwa risiko dapat diidentifikasi, diukur, dan dikelola secara efektif. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah sistem manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen, yang mengintegrasikan informasi keuangan dan nonkeuangan dalam proses pengambilan keputusan.

Akuntansi manajemen berfungsi bukan hanya sebagai alat pencatatan dan pelaporan, tetapi juga sebagai sistem informasi yang menyediakan dasar bagi analisis risiko, pengendalian internal, serta evaluasi kinerja organisasi.

Oleh karena itu, membangun sistem manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen memerlukan pendekatan terintegrasi yang melibatkan aspek strategis, operasional, dan teknologi.

Tulisan ini memberikan panduan praktis bagi para pengambil keputusan mengenai langkah-langkah sistematis dalam membangun sistem manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen, dengan menekankan prinsip efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi.

1. Analisis Konteks Organisasi dan Identifikasi Risiko Awal

Langkah pertama dalam membangun sistem manajemen risiko berbasis akuntansi manajemen adalah menganalisis konteks organisasi. Pengambil keputusan harus memahami karakteristik organisasi, termasuk visi, misi, tujuan strategis, struktur organisasi, serta faktor internal dan eksternal yang memengaruhi aktivitas operasional.

Hal yang perlu diperhatikan tiga hal meliputi :

- a. Budaya Organisasi:** Analisis harus memperhatikan nilai, norma, dan perilaku yang mendominasi organisasi, karena budaya memengaruhi pengambilan keputusan, kepatuhan terhadap prosedur, dan respons

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2019). *Management Control Systems* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education. Buku ini menjelaskan konsep dasar sistem pengendalian manajemen yang berperan dalam mengelola risiko dan mendukung pengambilan keputusan strategis.
- Anthony & Govindarajan; Merchant & Van der Stede, *Konseptualisasi sistem pengendalian manajemen*.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach than Risk Management* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons., Menyajikan pendekatan konseptual terhadap pengelolaan risiko berbasis peluang dan ketidakpastian dalam konteks manajerial.
- Drury, C. (2020). *Management and Cost Accounting* (11th ed.). Hampshire: Cengage Learning., Buku ini menjadi referensi utama dalam memahami bagaimana informasi akuntansi manajemen digunakan untuk pengendalian dan mitigasi risiko biaya.
- Guritno, Adi Djoko & Tanuputri, Megita Ryanjani. 2024. *Prinsip Dasar dan Implementasi Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UGM Press
- Hornrgren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Harlow: Pearson Education., Fokus pada penerapan akuntansi biaya dan sistem pengendalian untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis risiko.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (5th ed.). London: Kogan Page. Buku ini mendefinisikan prinsip-prinsip utama manajemen risiko dan memberikan panduan praktis bagi pengambil keputusan organisasi.
- Hopkin; Drury; Hornrgren et al.). Pendekatan praktis terhadap pengukuran, evaluasi, dan mitigasi risiko.
- Kaplan & Mikes; Simons). Integrasi risiko dalam strategi dan keputusan organisasi .
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2014). *Risk Management – The Revealing Hand: How Risk Management Improves Strategy Execution*. Boston: Harvard Business School Press. Membahas integrasi manajemen risiko dengan strategi dan proses pengambilan keputusan organisasi.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Harlow: Pearson Education., Buku ini menguraikan hubungan antara pengendalian manajemen, evaluasi kinerja, dan risiko dalam konteks akuntansi manajemen.
- Manurung, Adler Haymans. 2024. *Enterprise Risk Management*. Jakarta: Adler Manurung Press.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press., Kajian teoritis tentang bagaimana organisasi mendesain sistem manajemen risiko dan akuntansi untuk menghadapi ketidakpastian modern.
- Power; Woods et al, Tata kelola dan ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian global .
- POJK Nomor 17 / POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan
- POJK Nomor 18 / POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum
- Simons, R. (2010). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press. Menguraikan bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat digunakan untuk menciptakan keseimbangan antara risiko dan inovasi dalam organisasi.
- Santos, Eulália Mota & Oliveira, Margarida Freitas (eds.). 2025. *Financial Analysis, Corporate Finance and Risk Management*. Basel: MDPI Books.
- Situmorang, Christina Verawati; Elisabeth, Duma Megaria; Simanjuntak, Arthur. 2023. "Risiko dan Manajemen Risiko terhadap Kecurangan: Pengendalian dan Akuntansi Manajemen," *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Krisnadwipayana* 10 (1): 1027–1032.
- Woods, M., Kajüter, P., & Linsley, P. (2008). *International Risk Management: Systems, Internal Control and Corporate Governance*. Oxford: Elsevier. Buku ini membahas hubungan antara tata kelola risiko, pengendalian internal, dan peran akuntansi manajemen dalam mendukung keputusan strategis.
- Waring, Alan. 2013. *Corporate Risk and Governance: An End to Mismanagement, Tunnel Vision and Quackery*. Abingdon: Routledge

DAFTAR TABEL:

1. Fleksibilitas Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen
2. Diagram Kerangka Intergrasi Akuntansi Manajemen & Manajemen Risiko
3. Matrik Probabilitas dan Dampak
4. Penerapan Manajemen Risiko dan Manajemen Akuntansi
5. Analisa Kontek Struktur Analisa Organisasi
6. Analisis SWOT Potensi Risiko Internal dan Eksternal
7. Pengukuran Risiko Berbasis Akuntansi Manajemen
8. Desain Struktur Sukses Kebijakan Manajemen Risiko
9. Format Laporan Risiko Ideal
10. Formulir Dokumen Pengendalian
11. Daftar Teknologi Untuk Mengambil Keputusan
12. Daftar Peraturan Otoritas Tentang Budaya Risiko

ILUSTRASI REFLEKSI DAN LATIHAN:

Ilustrasi Refleksi Bab 1:

1. Dalam konteks pengambilan keputusan manajerial, risiko merujuk pada kondisi ketika probabilitas berbagai hasil dapat diestimasi secara kuantitatif, sehingga memungkinkan penggunaan alat analitis seperti analisis sensitivitas atau simulasi. Sebaliknya, ketidakpastian muncul ketika probabilitas tidak dapat ditentukan secara reliabel akibat keterbatasan informasi atau kompleksitas lingkungan. Misalnya, fluktuasi harga bahan baku yang historis dapat dianalisis sebagai risiko, sedangkan perubahan regulasi mendadak yang belum memiliki preseden termasuk ketidakstabilan yang bersifat tidak terukur. Perbedaan ini penting karena menentukan pendekatan pengukuran, mitigasi, dan strategi manajerial yang tepat.
2. Sebagai pengambil keputusan, saya akan memprioritaskan strategi diversifikasi portofolio, penguatan *hedging* terhadap eksposur valuta asing, serta penerapan *risk-adjusted performance metrics*. Diversifikasi mengurangi konsentrasi kerugian melalui penyebaran risiko pada berbagai instrumen. *Hedging* diperlukan untuk menstabilkan arus kas dan melindungi nilai perusahaan dari volatilitas global. Selain itu, penggunaan ukuran kinerja berbasis risiko memastikan evaluasi keputusan lebih objektif dalam lingkungan pasar yang fluktuatif. Strategi ini selaras dengan teori portofolio modern dan pendekatan manajemen risiko terintegrasi, yang menekankan pengendalian variabilitas hasil tanpa mengorbankan potensi nilai jangka panjang.
3. Tahap identifikasi risiko merupakan fondasi utama dalam proses manajemen risiko karena menentukan ruang lingkup, prioritas, serta akurasi evaluasi risiko selanjutnya. Identifikasi yang tepat memungkinkan organisasi mengenali sumber ketidakpastian, memetakan potensi dampak, dan menyusun respons yang selaras dengan tujuan strategis. Kelalaian pada tahap ini dapat menyebabkan risiko signifikan tidak terdeteksi, sehingga analisis, penilaian, dan mitigasi menjadi tidak efektif. Misalnya, kegagalan mengidentifikasi risiko gangguan rantai pasok membuat perusahaan tidak menyiapkan alternatif pemasok, sehingga ketika terjadi keterlambatan logistik, operasi terhenti dan biaya meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa

BIODATA PENULIS



Muhammad Abbas, S.E., M.M

Lahir di Watampone, Sulawesi Selatan, 09 Agustus 1971, Saat ini sebagai Akademisi dan Dosen pengajar pada Program Studi Fakultas Ekonomi & Ilmu-Ilmu Sosial (FEIS), (2020 – Saat ini) di Universitas Fajar di Makassar. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) program studi Akuntansi/Manajemen Akuntansi di Universitas Bosowa Makassar (1991-1994), penulis melanjutkan studi dan meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) program studi Manajemen Entrepreneurship/Kewirausahaan di Institut Teknologi Bisnis Nobel/ITB Nobel, Sejak 2014-2016. Dalam kegiatan akademik, penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah, antara lain Dasar Akuntansi, Akuntansi Manajemen, Analisa Informasi Keuangan, Pasar dan Lembaga Keuangan, Bank dan Lembaga Keuangan, Manajemen Pemasaran, Lobby, Negosiasi & Presentasi Bisnis. Pengalaman Kerja di Universitas Bosowa sebagai Asisten Praktikum (1994-1995), PT Hotel Pinang Mas sebagai Supv Accounting & Tax (1995-2000), BPP Yayasan Magma Indonesia sebagai Supv Accounting & Tax (2000-2001), PT Adi Sarana Wana Arta Life sebagai Financial Advisor (2001-2002), CV Helai General Supplier General Contractor & Consultan Technic sebagai Financial & Accounting Administration (2002- 2003), PT Multi Guna Gas sebagai Financial & Accounting Administration (2003-2004), PT Koko Jaya Prima sebagai Branch Manager (2004-2009), PT Pembiayaan Niaga Madani sebagai Manager (2009-2011), PT Bank BPRS Niaga Madani sebagai Branch Manager (2011-2016), PT BPRS HIK Fajar Nitro sebagai Head Marketing dan Bisnis Analisis (2017-Saat ini) dan Universitas Fajar sebagai Akademisi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Fajar (2020-sampat saat ini)



Dr. Drs. Syamsuddin Bidol, M.M

lahir di Makassar, 1 Januari 1965 Bankir di Bank BPRS HIK Fajar Nitro sebagai Direktur Utama (2017-2022) dan Akademisi sebagai Dosen Tetap Yayasan Pendidik Fajar (2013-Saat Ini), Pernah menjadi Pengurus Baznas Kota Makassar (2016-2017). Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Lengkap (Drs) Program Studi Pendidikan Akuntansi pada IKIP Ujung Pandang (1985-1991) dan melanjutkan studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) tahun (2007-2009) satu tahun kemudian melanjutkan studi Program Doktor di Universitas Muslim Indonesia dan meraih Gelar Doktor Bidang Manajemen (2010-2020). Penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah antara lain Bank dan Lembaga Keuangan, Manajemen Keuangan, Analisa Laporan Keuangan, Akuntansi Keuangan Syariah, Manajemen Risiko, Entrepreneurship. Strategi Manajemen Keuangan, Pengantar Manajemen, Pengantar Akuntansi, Metodologi Penelitian, Manajemen Biaya, Manajemen Perubahan, Pasar Modal, Portofolio Investasi, Manajemen Risiko dan Manajemen Bank. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman mengajar di bidang ilmu manajemen dan Ilmu ekonomi Syariah penulis terus berkomitmen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan megembangkan pendidikan tinggi di Indonesia.



Nurafni Shahnyb, S.E., M.M. M.IP

Lahir di Makassar, 04 April 1976 merupakan dosen pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pancasakti Makassar. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya pada tahun 2011. Dua tahun kemudian, penulis melanjutkan studi dan meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) di institusi yang sama pada tahun 2013. Untuk memperluas bidang keilmuan, penulis kemudian menempuh pendidikan Magister Ilmu Pemerintahan (M.I.P.) di Universitas Pancasakti Makassar dan berhasil lulus pada tahun 2024. Pada tahun yang sama, penulis juga dinyatakan lulus Sertifikasi Dosen. Dalam kegiatan akademik, penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah, antara lain Organisasi dan Manajemen, Pendidikan Kewarganegaraan, serta Pemasaran dan Kewirausahaan. Bidang keahlian penulis berfokus pada manajemen, komunikasi, dan kewirausahaan, dengan minat khusus pada strategi komunikasi pemasaran dan pengembangan ekonomi kreatif. Selain aktivitas pengajaran, penulis juga aktif melakukan penelitian dan publikasi ilmiah. Beberapa karya ilmiah yang telah diterbitkan antara lain: “Makassar City Community Perception of Mamminasata Bus Friends Service Promotion and Information on Social Media”, “Studi Berbasis Literatur: Peran Fintech terhadap Performa Pemasaran UMKM”, dan “Strategi Komunikasi Pemasaran Terintegrasi PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Makassar dalam Mempertahankan Brand Image”. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman mengajar di bidang ilmu sosial, manajemen, dan komunikasi, penulis terus berkomitmen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan berkontribusi dalam pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia.



Syamsul Riyadi, S.E., M.M

Lahir di Maros, 30 April 1993 merupakan dosen dan Koordinator Bidang Penelitian dan Pengabdian pada Universitas Fajar Makassar. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Manajemen (S.M.) Program Studi Manajemen Konsentrasi Keuangan Syariah di Universitas Fajar Makassar pada tahun 2012. penulis melanjutkan studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Magister Manajemen Konsentrasi Keuangan (M.M.) tahun 2018. Dalam kegiatan akademik. Penulis aktif mengajar beberapa mata kuliah, antara lain Mtematika Ekonomi, Dasar Ekonomi Syariah, Dasar Ekonomi, Excel for Business, Penganggaran. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman mengajar di bidang ilmu ekonomi dan ilmu ekonomi Syariah serta Profesional sebagai Koordinator Bidang Penelitian & Pengabdian, penulis terus berkomitmen untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan berkontribusi dalam pengabdian kepada masyarakat megembangkan pendidikan tinggi di Indonesia.

Mengelola Risiko dengan Akuntansi Manajemen:

Panduan untuk Pengambil Keputusan

Buku ini menghadirkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana akuntansi manajemen berperan sebagai instrumen strategis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko dalam organisasi. Di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian, kemampuan untuk membaca informasi keuangan secara cermat dan menerjemahkannya ke dalam keputusan yang tepat menjadi kebutuhan utama bagi para manajer, pimpinan unit, maupun pengambil keputusan di level strategis.

Melalui penjelasan yang sistematis dan contoh aplikasi di dunia nyata, buku ini membahas konsep inti akuntansi manajemen, teknik pengukuran risiko, penyusunan anggaran berbasis risiko, hingga penggunaan alat bantu analisis seperti cost-volume-profit analysis, variance analysis, risk mapping, dan scenario planning. Pembaca juga diarahkan untuk memahami bagaimana integrasi akuntansi manajemen dan manajemen risiko dapat meningkatkan efisiensi, memperkuat daya saing, dan menjaga stabilitas keuangan organisasi.

Disusun dengan bahasa yang mudah dipahami namun tetap kaya secara akademik, buku ini menjadi panduan praktis bagi mahasiswa, praktisi bisnis, serta siapa pun yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan fokus pada praktik terbaik dan pendekatan berbasis data, buku ini membantu pembaca mengelola risiko secara proaktif sekaligus memaksimalkan nilai organisasi dalam jangka panjang.

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699



SCANME

Manajemen & Ekonomi

ISBN 978-634-246-535-6



9

786342

465356