

Editor: Hartini



AKUNTANSI MANAJEMEN (SISTEM DAN ANALISIS)



Mumun Maemunah | Angela Merici Minggu | Ketut Tanti Kustina
Audrey M. Siahaan | Christian Daniel Manu | Yanuar Lazuardi
Safrizal | Riris Rismayani | Ranti Nugraheni | Eka Hendrayani
Meifida Ilyas | Hermawan Sutanto | Yuppy Triwidatin
Fitri Handayani | Aditya Wardhana | Atik Kurnianto
Rizqy Aiddha Yuniawati | Rosita Widjojo

BUNGA RAMPAI

**AKUNTANSI MANAJEMEN
(SISTEM DAN ANALISIS)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

AKUNTANSI MANAJEMEN (SISTEM DAN ANALISIS)

Mumun Maemunah
Angela Merici Minggu
Ketut Tanti Kustina
Audrey M. Siahaan
Christian Daniel Manu
Yanuar Lazuardi | Safrizal
Risris Rismayani | Ranti Nugraheni
Eka Hendrayani | Meifida Ilyas
Hermawan Sutanto | Yuppy Triwidatin
Fitri Handayani | Aditya Wardhana
Atik Kurnianto
Rizqy Aiddha Yuniawati
Rosita Widjojo

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

AKUNTANSI MANAJEMEN (SISTEM DAN ANALISIS)

Mumun Maemunah
Angela Merici Minggu
Ketut Tanti Kustina | Audrey M. Siahaan
Christian Daniel Manu
Yanuar Lazuardi | Safrizal
Risris Rismayani | Ranti Nugraheni
Eka Hendrayani | Meifida Ilyas
Hermawan Sutanto | Yuppy Triwidatin
Fitri Handayani | Aditya Wardhana
Atik Kurnianto
Rizqy Aiddha Yuniawati
Rosita Widjojo

Editor:
Hartini

Tata Letak:
Risma Birrang

Desain Cover:
Nathanael

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 282

ISBN:
978-623-195-325-4

Terbit Pada:
Juni 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Yang Maha Kuasa, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit sesuai rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai akuntansi manajemen, baik sistem maupun analisisnya. Dalam akuntansi manajemen, terdiri atas dua hal yang sangat penting, akuntansi digunakan tujuan pengambilan keputusan manajemen dan kemampuan manajemen untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Buku ini terdiri dari delapan belas bab, yang diberi judul *Akuntansi Manajemen (Sistem dan Analisis)*. Adapun pembahasan secara terperinci dengan subbab: Sejarah Perkembangan Akuntansi Manajemen; Akuntansi Manajemen vs. Akuntansi Keuangan; Peranan Akuntansi bagi Manajemen; Pentingnya Akuntansi Manajemen dalam Suatu Perusahaan; Konsep dan Perilaku Biaya; Sistem Pengendalian Manajemen; Perencanaan Laba dengan Pendekatan Cost-Volume-Profit; Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis *Balance Scorecard*; Sistem *Activity-Based Costing*; Keunggulan *Activity-Based Costing*; Hubungan Biaya, Volume, dan Laba; Biaya Relevan dan Karakteristiknya; *Actual Costing* dan *Standard Costing*; Penetapan Biaya Variabel dan Biaya Penuh; Perencanaan dan Penganggaran; Metode Harga Pokok Produksi; Penentuan Harga Transfer; dan Analisis Risiko dalam Manajemen Perusahaan.

Berkat bantuan dari banyak pihak, sehingga buku ini berhasil diterbitkan. Oleh sebab itu, kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak atas kontribusinya dalam penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, Mei 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 SEJARAH PERKEMBANGAN AKUNTANSI MANAJEMEN.....	1
Pengertian Akuntansi Manajemen	1
Fungsi Utama Akuntansi Manajemen	2
Sejarah Singkat Akuntansi Manajemen	3
Persamaan dan Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Keuangan.....	5
Arah Perkembangan Akuntansi Manajemen	6
2 AKUNTANSI MANAJEMEN VS. AKUNTANSI KEUANGAN.....	13
Definisi Akuntansi Manajemen	13
Definisi Akuntansi Keuangan.....	15
Pemangku Kepentingan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	15
Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	20
Standar Etika bagi Akuntan Manajemen dan Akuntan Keuangan	23
3 PERANAN AKUNTANSI BAGI MANAJEMEN	31
Mengapa Akuntansi Penting Dilakukan?	31
Akuntansi dan Akuntabilitas Manajemen	33
Peran Akuntansi bagi Manajemen Perusahaan	34
Perang Akuntansi dalam Membantu Manajemen untuk Mewujudkan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	42

4	PENTINGNYA AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM SUATU PERUSAHAAN.....	47
	Tujuan dan Pengaturan dari Sebuah Bisnis.....	47
	Pengelolaan Bisnis	50
	Lanskap Bisnis yang Berubah	51
	Kegunaan Akuntansi Manajemen	53
	Mempertimbangkan Biaya dan Manfaat.....	57
5	KONSEP DAN PERILAKU BIAYA	63
	Pendahuluan	63
	Konsep Biaya.....	64
	Biaya Tetap, Biaya Variabel, dan Biaya Campuran.....	65
	Perilaku Biaya	69
	Sumber Daya, Aktivitas, dan Perilaku Biaya	71
	Pemisahan Biaya Campuran menjadi Komponen Biaya Tetap dan Biaya Variabel.....	73
	Penilaian Manajerial dalam Menentukan Perilaku Biaya	75
6	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	79
	Konsep Dasar	79
	Elemen Sistem Pengendalian	81
	Proses Pengendalian Manajemen	82
	Penyusunan Anggaran.....	82
	Perencanaan Strategis	84
	Pengendalian Operasi dan Analisis	89
	Manajemen Kompensasi dan Penilaian Kinerja	91
7	PERENCANAAN LABA DENGAN PENDEKATAN <i>COST-VOLUME-PROFIT</i>	95

	Perencanaan Laba	95
	Prosedur Penetapan Sasaran Laba.....	97
	Manfaat Perencanaan Laba.....	97
	Keterbatasan Perencanaan Laba.....	98
	Konsep Biaya	98
	Klasifikasi Biaya	99
	Analaisis Biaya Volume Laba (<i>Cost Volume Profit Analysis</i>)	101
	Margin Kontribusi (<i>Contribution Margin</i>).....	103
	<i>Break Even Point</i> dengan Konsep Margin Kontribusi.....	104
	Marjin Keamanan (<i>Margin of Safety</i>)	105
	Tingkat Tuasan Operasi (<i>Degree of Operating leverage</i>)	106
8	PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i>	111
	Urgensi Pengukuran Kinerja pada Organisasi.....	111
	Pendekatan Pengukuran Kinerja Organisasi	112
	Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan BSC	115
	Studi Kasus Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi	118
9	SISTEM <i>ACTIVITY-BASED COSTING</i>	125
	Definisi	125
	Perbedaan Sistem ABC dengan Tradisional.....	127
	Hierarki Sistem ABC	129
	Implementasi Sistem ABC.....	132
	Contoh Penerapan Sistem ABC	133

	Manfaat Sistem ABC	135
10	KEUNGGULAN <i>ACTIVITY-BASED COSTING</i>	141
	Manfaat <i>Activity Based Costing</i>	143
	Keuntungan <i>Activity Based Costing</i>	145
	Keterbatasan <i>Activity Based Costing</i>	146
	Aktivitas <i>Activity Based Costing</i>	147
	Tahap-Tahap Penerapan ABC	148
	Keunggulan <i>Activity Based Costing</i>	149
11	HUBUNGAN BIAYA, VOLUME, DAN LABA	153
	Pendahuluan	153
	<i>Cost, Volume, Profit Analysis</i>	154
	Asumsi <i>Cost, Volume, Profit Analysis</i>	155
	<i>Break Event Point (BEP)</i>	156
	Analisis BEP dengan Pendekatan Kontribusi Margin (<i>Contribution Margin</i>)	161
	Target Profit Analisis	161
	<i>Margin of Safety</i>	162
	<i>Operating Leverage</i>	163
	<i>The Concept of Sales Mix</i>	164
12	BIAYA RELEVAN DAN KARAKTERISTIKNYA	171
	Pendahuluan	171
	Biaya Relevan dan Karakteristiknya	171
	Perbedaan Biaya Relevan dan Biaya tidak Relevan	173
	Jenis Biaya yang Relevan	175
	Jenis Biaya tidak Relevan	176
	Persamaan antara Biaya Relevan dan tidak Relevan	177

	Konsep Biaya Relevan	179
13	<i>ACTUAL COSTING</i> DAN <i>STANDAR COSTING</i>	187
	Pendahuluan	187
	Pentingnya Permasalahan	189
	Perbedaan Utama antara <i>Standard Costing</i> dan <i>Actual Costing</i>	191
	Metode Pemecahan Masalah	193
	Penghitungan Estimasi <i>Overhead</i>	196
	Penghitungan Biaya Produk dengan <i>Actual Costing</i>	198
	Penghitungan Biaya Produk dengan <i>Normal Costing</i>	198
	Contoh Kasus Perhitungan Biaya Standar	200
14	PENETAPAN BIAYA VARIABEL DAN BIAYA PENUH	205
	Pendahuluan	205
	Metode <i>Variable Costing</i> (Biaya Variabel)	205
	Metode <i>Full Costing</i> (Biaya Penuh)	207
	Perbedaan <i>Variable Costing</i> (Biaya Variabel) dan <i>Full Costing</i> (Biaya Penuh)	207
	Kelebihan dan Kelemahan	210
	Jurnal	212
	Contoh Perhitungan <i>Variable Costing</i> dan <i>Full Costing</i>	214
15	PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN	219
	Pengertian Perencanaan dan Penganggaran	219
	Proses Perencanaan dan Penganggaran	220
	Metode-Metode Perencanaan dan Penganggaran	220

16	METODE HARGA POKOK PRODUKSI	237
	Pengertian Harga Pokok Produksi	237
	Manfaat Harga Pokok Produksi.....	238
	Unsur-Unsur Harga Pokok Produksi.....	240
	Metode Harga Pokok Produksi	240
	Penentuan Harga Pokok Produksi.....	242
	Metode <i>Full Costing</i>	243
	Metode <i>Variable Costing</i>	244
	Metode <i>Activity Based Costing</i> (ABC)	244
	Perbandingan antara Metode <i>Full Costing</i> dan Metode <i>Activity Based Costing</i>	246
17	PENENTUAN HARGA TRANSFER	251
	Pendahuluan	251
	Tujuan Penentuan Harga Transfer	251
	Metode Penentuan Harga Transfer	252
	Prinsip Dasar	252
	Situasi Ideal.....	254
	Hambatan-Hambatan dalam Mencari Sumber Daya	256
	Pasar yang Terbatas.....	256
	Kelebihan dan Kekurangan Kapasitas Industri ...	259
	Harga Transfer Berdasarkan Biaya	261
	Biaya Tetap dan Laba Hulu	262
	Persetujuan Antarunit Usaha	262
	Dua Langkah Penentuan Harga	263
	Pembagian Laba.....	264
18	ANALISIS RISIKO DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN	269

Pemahaman terhadap Risiko Perusahaan.....	269
Peran Akuntansi Manajemen dalam Manajemen Risiko	270
Terminologi Manajemen Risiko	271
Hubungan antara Akuntansi Manajemen dan Manajemen Risiko Perusahaan	275
Analisis Risiko dalam Manajemen Perusahaan ...	277

SEJARAH PERKEMBANGAN AKUNTANSI MANAJEMEN

Mumun Maemunah, S.E., M.M.

Universitas Buana Perjuangan, Karawang

Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen pada awalnya hanya berfokus pada penentuan biaya dan memaksimalkan laba, namun seiring dengan perkembangannya akuntansi manajemen dituntut untuk melakukan berbagai penyesuaian terhadap praktik dalam bisnis (Sepbeariska Manurung, Hartoto, Riha Dedi Priantana, Raida Fuadi, 2022).

Akuntansi manajemen merupakan bagian dari akuntansi di mana berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pengguna internal perusahaan, dalam mencapai tujuan perusahaan. Akuntansi memiliki peran penting dalam dunia usaha mulai dari usaha kecil sampai pada usaha besar sebagai alat perencanaan, pengawasan serta dasar dalam pengambilan keputusan.

Akuntansi merupakan aktivitas-aktivitas yang berkaitan menyediakan informasi kepada pemegang saham, kreditur dan pihak berwenang biasanya bersifat kuantitatif yang disajikan dalam satuan moneter, untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian sumber daya dan operasi, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada para investor, kreditur, instansi yang berwenang serta masyarakat.

Akuntansi manajemen adalah proses penyajian informasi akuntansi yang dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam pembuatan kebijakan dan operasional usaha. Singkatnya, segala jenis kegiatan akuntansi yang memungkinkan manajemen untuk menjalankan bisnis secara lebih efisien dianggap sebagai akuntansi manajemen.

Segala sesuatunya akan lebih berhasil apabila didukung oleh kebijaksanaan yang matang agar pengambilan keputusan perusahaan dapat digunakan untuk menjalankan perusahaan dengan efisien dan efektif (Sitanggang, 2016; Chintia, 2018).

Fungsi Utama Akuntansi Manajemen

Berikut ini adalah beberapa fungsi utama akuntansi manajemen.

1. Menyediakan data vital dan penting.

Akuntansi manajemen berfungsi sebagai sumber data penting yang dapat membantu memprediksi pertumbuhan bisnis perusahaan dalam membuat keputusan.

2. Media komunikasi.

Tingkat manajemen berbeda memerlukan jenis informasi yang juga berbeda. Akuntansi manajemen dapat digunakan untuk membangun komunikasi antara manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen bawah.

3. Alat pertimbangan yang akurat.

Data-data yang dihasilkan dari akuntansi manajemen disajikan dalam bentuk perbandingan, rasio, dan prediksi yang terukur sehingga perencanaan dan pengambilan keputusan dapat diambil secara tepat.

4. Memfasilitasi tujuan bisnis.

Akuntansi manajemen membantu bisnis untuk merencanakan tujuan dan strategi terbaik dalam meraih pencapaian seefektif dan seefisien mungkin.

Semua ini menjadi mungkin karena adanya penetapan biaya dan pengendalian anggaran sehingga operasi bisnis dapat berjalan sesuai perhitungan.

5. Memastikan informasi yang andal.

Demi menghasilkan pengambilan keputusan yang terbaik, akuntansi manajemen tidak hanya membatasi dirinya pada data-data keuangan saja, tetapi juga menggunakan informasi lainnya yang dikumpulkan dari survei khusus, kompilasi statistik, catatan teknik, dan lain sebagainya.

Sejarah Singkat Akuntansi Manajemen

Secara harfiah, akuntansi berasal dari kata *account* atau *to account to account* yang artinya menghitung. Masyarakat primitif telah menghitung berapa mereka memiliki kapak batu, berapa mereka memiliki kulit binatang dan/atau benda-benda lainnya. Pada masa itu, mereka juga sudah melakukan pertukaran kulit binatang dengan benda-benda lainnya (transaksi barter). Bukti lainnya ditemukannya lempengan tanah oleh bangsa Mesir dan catatan pada daun papyrus pada zaman Babilonia kuno.

Bukti hadirnya akuntansi lahir dari sistem pada peradaban China pada tahun 2000 sebelum masehi, di mana ditemukan referensi mengindikasikan kesamaan akuntansi dengan *double-entry booking* pada awal masa kekristenan di Roma. Perkembangan akuntansi manajemen terus terjadi hingga saat ini, di mana akuntansi manajemen memiliki perubahan sistem yang lebih modern sebagai bentuk peningkatan teknologi dengan mengimplementasikan *just in time manufacturing*, peningkatan penjaminan mutu dan diversifikasi yang terus meningkat juga. Berikut sejarah perkembangan akuntansi manajemen sejak akhir abad ke-19 dan abad ke-20 sampai saat ini:

Tabel 1.1
Sejarah Singkat Akuntansi Manajemen

Akhir abad 19–20	dikembangkan di USA, orientasi pada biaya produk
1925	dikembangkan di USA dengan fokus akuntansi sebagai informasi
1950–1960 an	informasi akuntansi untuk pihak eksternal tidak untuk internal perusahaan
1980–1990	pengembangan praktik–praktik informasi akuntansi manajemen yang inovatif dan relevan
Saat ini	perubahan sistem yang lebih modern dipengaruhi, kemajuan teknologi, implementasi just in time manufacturing, meningkatnya tuntutan mutu, meningkatnya diversifikasi, adanya computer–integrated manufacturing.

Beberapa faktor yang mendorong dan membuka jalan kelahiran dan perkembangan akuntansi (Narsa, 2019) sebagai berikut.

1. Adanya perkembangan peradaban manusia untuk menyatakan ekspresi, yang mencakup seni menulis, perkembangan aritmatika dan penggunaan uang secara luas sebagai satuan bilangan dalam sebuah pertukaran 'bisnis'.
2. Munculnya konsep kepemilikan swasta, perkembangan kredit, dan akumulasi modal.
3. Munculnya bentuk perusahaan join venture dan persekutuan (*partnership*) sebagai suatu institusi yang memfasilitasi akumulasi dan penggunaan modal, yang mempunyai pengaruh paling potensial dalam membentuk kebutuhan konsep entitas akuntansi dan pentingnya penghitungan laba.
4. Penjelajahan melalui laut oleh bangsa Portugis dan Spanyol ke seluruh dunia membawa dampak berkembangnya perdagangan. Perdagangan secara individual digantikan oleh perdagangan besar melalui agensi-agensi dan perusahaan persekutuan (didasari pertimbangan pembagian risiko).

5. Adanya pergolakan politik menyebabkan tatanan sosial pada masa kuno telah mendorong munculnya akuntansi modern. Akuntansi modern merupakan produk dari masa Renaissance.
6. Dengan penemuan dunia baru (*new world*) dan dibukanya rute-rute perdagangan dunia yang baru, pusat perdagangan beralih ke Spanyol dan Portugis, kemudian ke Amerika dan Belanda. Hal inilah yang menyebabkan sistem *double-entry bookkeeping* dari Italia menyebar ke negara-negara lain.
7. Perkembangan teknologi baik teknologi produksi, teknologi komunikasi dan teknologi transportasi, telah berpengaruh terhadap lingkungan makro, unit makro, dan unit mikro ketika akuntansi tersebut diterapkan.

Akuntansi saat ini, telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Bukan hanya membahas secara terperinci tentang akuntansi syariah, akuntansi sektor publik melainkan ada spesialisasi lainnya seperti akuntansi hijau dan akuntansi forensik.

Persamaan dan Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Keuangan

Persamaan akuntansi manajemen versus keuangan:

1. prinsip akuntansi yang lazim diterima baik dalam akuntansi keuangan merupakan prinsip pengukuran yang relevan dalam akuntansi manajemen; dan
2. informasi yang disampaikan oleh akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan sama-sama menggunakan informasi operasi yang sama.

Perbedaan akuntansi manajemen versus keuangan, yaitu:

1. akuntansi keuangan biasanya digunakan oleh orang di luar organisasi, sedangkan akuntansi manajemen digunakan dalam sebuah perusahaan;
2. karakteristik, tujuan dan jenis *output* dan *input* berbeda; dan

3. fokus Informasi yang disajikan oleh akuntansi keuangan diberikan kepada pihak eksternal dan tidak dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang perusahaan. Contoh: pemegang saham, kreditur, pemerintah (instansi pemerintah, dirjen pajak).

Akuntansi manajemen digunakan untuk menyediakan informasi yang diperlukan bagi pihak manajemen atau internal perusahaan.

Arah Perkembangan Akuntansi Manajemen

Perkembangan teknologi yang terus mengalami peningkatan memberikan pengaruh terhadap alat dan teknik akuntansi manajemen yang berevolusi secara cepat.

1. *Entreprise Resource Planning (ERP)*

Fitur teknologi informasi seperti kecepatan proses, ketepatan, dan kemudahan penggunaannya menjadi salah satu alasan penggunaannya dalam aktivitas manajerial. Sistem ERP ini, memungkinkan manajer melakukan perbaikan efisiensi secara kontinu baik di semua unit organisasi maupun di semua proses/aktivitas organisasi.

2. *Electronic Data Interchange (EDI)*

Electronic Data Interchange (EDI) sangat dibutuhkan dalam sistem perdagangan berbasis teknologi informasi bagi organisasi yang saat ini berkembang sangat cepat. Hal ini karena banyak perusahaan memanfaatkan informasi dan teknologi ini dengan membuka perdagangan secara elektronik (*e-commerce*), pertukaran data, penggunaan barcode sehingga dapat memangkas kos produksi dalam jumlah yang signifikan.

3. *Supply Chain Management (SCM)*

Rantai Nilai Manajemen (*Supply Chain Management*) merupakan bentuk pengelolaan hubungan yang terjadi mulai dari perolehan bahan baku, proses

produksi, hingga distribusi ke agen dan ritel. Melalui analisis mata rantai ini, ketersediaan, jaminan harga, dan kualitas bahan baku terjaga, diproses tepat waktu dan berkualitas serta dapat didistribusikan lebih cepat dan lebih memuaskan (Hartmut Stadler, Christoph Kilger, 2015).

4. *Theory of Constraint (TOC)*

TOC merupakan suatu alat manajemen yang bertujuan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dengan cara mengidentifikasi kendala yang terjadi dalam proses pemanfaatan sumber daya tersebut. Identifikasi ini, memungkinkan manajemen melakukan tindakan antisipatif sehingga dapat mengurangi waktu siklus (perolehan bahan baku-produksi-distribusi), dan meningkatkan efisiensi pabrik.

5. *Just in Time (JIT)*

JIT adalah sebuah filosofi tentang perbaikan berkesinambungan melalui pengurangan pemborosan secara terus-menerus (Cheng & Podolsky, 1996). Filosofi ini diterapkan dalam berbagai unit kegiatan. Tujuan utama penerapan JIT ini adalah meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan. JIT akan optimal jika tercipta tim kerja yang solid, terjalin komunikasi yang efektif sehingga pemborosan dapat dihilangkan. Sumber pemborosan utama adalah tempat, jarak dan waktu.

6. *Computer Intregated Manufacturing (CIM)*

CIM merupakan teknologi produksi berbasis mesin/robot sejak desain produk hingga produk siap dikirim ke konsumen. Penggunaan komputer dalam semua fase produksi menghendaki perencanaan produksi yang akurat, karenanya penerapan CIM biasanya disertai dengan penerapan JIT dan TQM. Penerapan CIM berarti (1) produk didesain dengan menggunakan desain komputer (*Computer Assisted Design/CAD*), (2) desain produk diuji dengan menggunakan bantuan komputer (*Computer Assisted*

Engineering/CAE), (3) produk diproduksi dengan menggunakan bantuan komputer (*Computer Assisted Manufacturing/CAM*), dan (4) sistem informasi yang terkoneksi dengan beragam komponen otomatisasi yang ada.

7. *Customer Orientation*

Terjadi pergeseran orientasi dari orientasi produk (*product driven*) ke arah orientasi konsumen (*market driven*). Konsumen saat ini adalah konsumen yang cerdas, sadar informasi dan sangat memahami kebutuhannya. Pergeseran ke arah fokus pelanggan dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan (Hendarwan & Darussalam, 2022; Utama et al., 2022).

8. *Target Costing*

Dalam kondisi persaingan yang ketat, harga jual merupakan salah faktor bersaing. Sebuah perusahaan tidak bisa menentukan harga jual melebihi harga pasar. Oleh karena itu, jika harga jual masih lebih tinggi dari harga pasar, maka kos produksi harus dikurangi. Pengurangan kos produksi inilah hakikat dari *target costing*. Konsumen menentukan fitur dan harga produk yang diinginkan, sementara produsen berupaya menghasilkan produk dengan kos penjualan yang lebih rendah, sehingga masih diperoleh laba kontribusi. Pendekatan *target costing* membutuhkan pengendalian sejak awal persiapan produksi, selama proses produksi hingga tahap distribusi agar kos produk tidak melebihi targetnya.

9. *Activity Based Management (ABM)*

Perubahan lingkungan bisnis menuntut perubahan cara kerja. Perubahan cara kerja berarti menciptakan aktivitas baru atau mengubah cara melakukan aktivitas lama. ABM adalah suatu sistem yang luas dan menyeluruh yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas untuk menciptakan nilai (*value*) bagi konsumen serta memperoleh laba dari nilai (*value*) yang disediakan.

ABM bertujuan untuk mengidentifikasi semua aktivitas produksi secara teliti dan mengestimasi kosnya. Melalui identifikasi aktivitas ini, aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah akan dihilangkan demikian juga kosnya sehingga kos siklus hidup produk dapat berkurang yang memiliki dua dimensi, yaitu: dimensi proses dan dimensi kos.

10. *Time Drive Activity Based Costing (TDABC)*

Semua kehidupan dan aktivitas manusia dilingkupi oleh tiga dimensi: yaitu dimensi waktu, ruang, dan gerak. Apapun aktivitas yang dilakukan akan selalu dipengaruhi dan dibatasi oleh waktu. Demikian juga dalam aktivitas produksi. Pemakaian bahan baku, upah tenaga kerja, pemakaian utilitas, depresiasi, dan sebagainya merupakan kompensasi atas penggunaan waktu, ruang, dan gerak oleh manusia maupun oleh mesin dan peralatan yang digunakan. Dengan demikian, waktu merupakan salah satu kendali yang dapat digunakan dalam melakukan analisis dan implementasi TDABC.

11. *Lean Manufacturing*

Lean manufacturing merupakan pendekatan yang sistematis untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi segala bentuk pemborosan melalui perbaikan berkesinambungan untuk memenuhi keinginan konsumen yang menghendaki kesempurnaan dari produk atau jasa yang diterimanya. *Lean manufacturing* merupakan metodologi yang berbasis dari *Just in Time* yang didesain untuk mempertahankan aliran produk yang berkesinambungan dalam pabrik tetapi tetap fleksibel untuk disesuaikan dengan perubahan permintaan pasar.

12. *Six Sigma*

Six sigma didefinisikan sebagai metode yang sistematis dan terorganisasi untuk program-program peningkatan strategik serta program pengembangan produk dan layanan baru yang didasarkan pada

metode sains dan metode statistik guna melakukan pengurangan tingkat kecacatan secara dramatis.

13. *Balanced Scorecard (BSC)*

BSC umumnya, digunakan untuk mengklarifikasi dan memutakhirkan strategi bisnis, mengaitkan tujuan organisasi dengan anggaran tahunan, mengizinkan perubahan-perubahan dalam organisasi, dan meningkatkan pemahaman terhadap visi dan misi kepada semua anggota organisasi. BSC dapat digunakan untuk menerjemahkan pernyataan misi dan visi organisasi menjadi seperangkat tujuan yang luas dan ukuran-ukuran kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif, serta dapat mengukur apakah manajemen telah mencapai tujuan yang diinginkan. (Quezada et al., 2019).

Daftar Pustaka

- Cheng, T. C., & Podolsky, S. (1996). *Just-in-time manufacturing: an introduction*. Springer Science & Business Media.
- Chintia, F. (2018). Peranan Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan pada PT PLN (Persero) Area Pematang Siantar. *Jurnal Akuntansi*, 19.
- Hartmut Stadtler, Christoph Kilger, H. M. (2015). *Supply Chain Management and Advanced Planning Concepts, Models, Software, and Case Studies*. Springer Science & Business Media.
- Hendarwan, D., & Darussalam, P. (2022). Analisis Strategi Market Driven untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Analisis Strategi Market Driven JIPTS*, 1(2), 74–82.
- Narsa, I. M. (2019). *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard. *Procedia Manufacturing*, 39, 786–793. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>.
- Sepbeariska Manurung, Hartoto, Riha Dedi Priantana, Raida Fuadi, R. M. D. dkk. (2022). *Akuntansi Manajemen*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sitanggang, S. (2016). *Peranan Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk, Cabang Belmera Medan*. Medan: Universitas HKBP Hommensen.
- Utama, A. P., Nurulafiah, F., & Alawiah, W. (2022). Strategi Meningkatkan Loyalitas Pelanggan Melalui Konsep Pemasaran Berdasarkan Nilai. *Ikra-Ith Abdimas*, 5(3), 144–148. <https://doi.org/10.37817/ikra-ithabdimas.v5i3.2228>

Profil Penulis



Mumun Maemunah, S.E., M.M.

Penulis merupakan dosen Program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana Perjuangan Karawang. Penulis lahir di Bekasi pada tanggal 17 September 1980. Pendidikan S-1 yang ditempuh adalah S-1 Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia Y.A.I lulus pada tahun 2002. Penulis melanjutkan jenjang S-2 Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana di Universitas Persada Indonesia Y.A.I pada tahun 2004. Selama karirnya bekerjanya, penulis telah membuat buku ajar, book chapter dan artikel ilmiah yang terakreditasi di tingkat nasional dan internasional pada bidang manajemen keuangan. Saat ini, penulis juga menjabat sebagai Kepala Sekretariat Rektorat Universitas Buana Perjuangan Karawang.

Email Penulis: mumun.maemunah@ubpkarawang.ac.id

AKUNTANSI MANAJEMEN VS. AKUNTANSI KEUANGAN

Dr. Angela Merici Minggu, S.E., M.Si.
Universitas Kristen Artha Wacana

Definisi Akuntansi Manajemen

Manajer membuat serangkaian keputusan selama operasi bisnis sehari-hari dan juga keputusan dalam merencanakan masa depan bisnis perusahaan. Akuntansi manajemen menyediakan banyak informasi yang digunakan untuk keputusan ini. Akuntansi manajemen berkaitan secara khusus dengan bagaimana informasi biaya dan informasi keuangan dan nonkeuangan lainnya, harus digunakan untuk perencanaan, pengendalian, perbaikan terus-menerus, dan pengambilan keputusan (Hansen dan Mowen, 2006). Akuntansi manajemen memiliki tujuan keseluruhan untuk memastikan bahwa organisasi menggunakan sumber daya secara efektif, sehingga nilai dimaksimalkan untuk pemegang saham dan pelanggan.

Akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal. Secara khusus, akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan, dan melaporkan informasi yang berguna bagi manajer untuk menentukan biaya produk, biaya pelanggan, dan biaya pemasok, serta objek relevan lainnya dan untuk merencanakan, mengendalikan, melakukan perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan.

Tujuan dari akuntansi manajemen adalah untuk memberikan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk kebutuhan pengambilan keputusan manajer dan karyawan (Warren, Reeve, dan Duchac, 2016). Sering kali, informasi tersebut bersifat sensitif dan tidak disebarkan ke luar bisnis. Contoh informasi sensitif dapat mencakup informasi tentang pelanggan, harga, dan rencana untuk mengembangkan bisnis.

Seperti disebutkan sebelumnya, akuntansi manajemen memberikan informasi dan laporan bagi manajer untuk digunakan dalam menjalankan bisnis. Dengan demikian, terdapat proses yang menjelaskan bagaimana akuntansi manajemen dapat digunakan oleh perusahaan dalam merekam berbagai aktivitas terkait produknya, yaitu sebagai berikut.

1. Biaya pembuatan setiap produk dapat digunakan untuk menentukan harga jualnya.
2. Membandingkan biaya produk dari waktu ke waktu dapat digunakan untuk memantau dan mengendalikan biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.
3. Laporan kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah besar bahan baku tersisa atau waktu menganggur karyawan. Misalnya, sejumlah besar bahan baku produk yang tidak dapat digunakan (sisa) setelah proses produksi harus diselidiki untuk menentukan penyebab yang mendasarinya.
4. Sebuah laporan dapat menganalisis potensi efisiensi dan penghematan kas dari pembelian peralatan atau teknologi baru untuk mempercepat proses produksi.
5. Sebuah laporan dapat menganalisis berapa banyak produk yang perlu dijual untuk menutup biaya dan pengeluaran operasional. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menetapkan target penjualan bulanan dan bonus untuk tenaga penjualan.

Definisi Akuntansi Keuangan

Needles, Powers, dan Crosson (2011) menjelaskan bahwa akuntansi keuangan menghasilkan laporan keuangan dan mengomunikasikannya kepada pengambil keputusan eksternal, sehingga mereka dapat mengevaluasi seberapa baik bisnis telah mencapai tujuannya. Laporan keuangan melaporkan secara langsung tujuan profitabilitas dan likuiditas, dan digunakan secara luas baik di dalam maupun di luar bisnis untuk mengevaluasi keberhasilan bisnis. Penting bagi setiap orang yang terlibat dengan bisnis untuk memahami laporan keuangan.

Akuntansi keuangan dikhususkan untuk menyediakan informasi bagi pengguna eksternal, termasuk investor, kreditur (misalnya, bank dan pemasok), dan lembaga pemerintah. Para pengguna eksternal ini menganggap informasi yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan berguna dalam membuat keputusan untuk membeli atau menjual saham, membeli obligasi, mengeluarkan pinjaman dan tindakan pengaturan melalui regulasi, dan dalam membuat keputusan keuangan lainnya. Kebutuhan informasi dari kelompok pengguna eksternal ini, sangat beragam dan informasinya harus sangat andal, sistem akuntansi keuangan dirancang sesuai dengan aturan dan format akuntansi yang jelas, atau prinsip akuntansi yang berlaku umum.

Pemangku Kepentingan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Manajer menggunakan akuntansi untuk menyediakan informasi bagi para pemangku kepentingan perusahaan. Masing-masing kelompok pemangku kepentingan (*stakeholders*) memiliki kebutuhan informasi yang berbeda-beda berkaitan dengan bisnis yang dijalankan perusahaan (Horngren, Harrison, dan Oliver, 2012). Oleh karena itu, akuntabilitas manajemen adalah tanggung jawab manajer kepada berbagai pemangku kepentingan perusahaan. Pelanggan, kreditur, pemasok, dan pemilik adalah pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi. Berikut disajikan hubungan antara kontribusi pemangku kepentingan bagi

perusahaan dan bagaimana manajer bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan.

Tabel 2.1
Akuntabilitas Manajemen kepada
Pemangku Kepentingan

Pemangku Kepentingan	Hal yang disediakan	Tanggung Jawab Manajer
1. Aktivitas operasi		
Pemasok	Produk barang & Jasa	Melakukan pembayaran tepat waktu kepada pemasok
Tenaga Kerja	Waktu & Pengalaman	Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan produktif.
Pelanggan	Kas	Menyediakan produk dan layanan yang aman dan bebas cacat; menyokong produk dan layanan yang mereka sediakan.
2. Aktivitas investasi		
Pemilik/penyedia aset	Aset jangka panjang	Melakukan pembayaran tepat waktu kepada vendor aset
3. Aktivitas pendanaan		
Pemilik	Kas atau aset lainnya	Memberikan <i>return</i> bagi investasi oleh pemilik.
Kreditur	Kas	Membayar pokok dan bunga pinjaman.
4. Aktivitas yang berdampak pada masyarakat		
Pemerintah	Ijin operasi perusahaan	Mematuhi hukum dan membayar pajak.
Komunitas	Sumber daya manusia & fisik	Beroperasi dengan cara yang etis untuk mendukung masyarakat; memastikan dampak lingkungan perusahaan tidak merugikan masyarakat.

Kepentingan manajer untuk mendapatkan kepercayaan pemangku kepentingan, mengharuskan manajer memberikan informasi tentang keputusan mereka dan hasil dari keputusan tersebut. Dengan demikian, akuntabilitas manajemen membutuhkan dua bentuk akuntansi:

1. akuntansi keuangan untuk pelaporan eksternal; dan
2. akuntansi manajerial (atau manajemen) untuk perencanaan dan pengendalian internal

Akuntansi keuangan menyediakan laporan keuangan yang melaporkan hasil operasi, posisi keuangan, dan arus kas baik kepada manajer maupun pemangku kepentingan eksternal: pemilik, kreditur, pemasok, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Akuntansi keuangan memenuhi akuntabilitas manajemen (tanggung jawab) bagi beberapa pihak.

1. Pemilik dan kreditur berkaitan dengan keputusan investasi dan/atau pemberian pinjaman.

Investor (pemegang saham) sebagai pemilik, yang berinvestasi atau mungkin berinvestasi dalam bisnis dan memperoleh sebagian kepemilikan di dalamnya tertarik pada kesuksesan masa lalu dan potensi keuntungan investasi (*earnings*). Studi menyeluruh atas laporan keuangan perusahaan membantu calon investor menilai prospek investasi yang menguntungkan. Setelah berinvestasi, mereka harus terus meninjau komitmennya, lagi-lagi dengan memeriksa laporan keuangan perusahaan.

Sebagian besar perusahaan meminjam uang untuk kebutuhan operasi jangka panjang dan jangka pendek. Kreditur, mereka yang meminjamkan uang atau mengirimkan barang dan jasa sebelum dibayar, terutama tertarik pada apakah perusahaan akan memiliki uang tunai untuk membayar biaya bunga dan membayar utang tepat waktu. Mereka mempelajari likuiditas dan arus kas perusahaan serta profitabilitasnya. Bank, perusahaan pembiayaan, perusahaan hipotek, perusahaan sekuritas,

perusahaan asuransi, pemasok, dan pemberi pinjaman lainnya harus menganalisis posisi keuangan perusahaan sebelum mereka memberikan pinjaman.

2. Pembuat regulasi, seperti Bursa Efek Indonesia, Departemen Industri dan Perdagangan, Otoritas Jasa Keuangan dan Direktorat Jenderal Pajak.

Pemerintah di setiap tingkat dibiayai melalui pengumpulan pajak. Perusahaan dan individu membayar banyak jenis pajak, termasuk pajak atas laba perusahaan, pajak pertambahan nilai, pajak bumi dan bangunan, pajak kendaraan dan jenis pajak lainnya; Jaminan Sosial dan pajak penghasilan; dan cukai. Setiap pajak memerlukan pengembalian pajak khusus dan seringkali juga kumpulan catatan yang rumit.

Sebagian besar perusahaan publik harus melaporkan secara berkala ke Bursa Efek dan/atau Otoritas Jasa Keuangan. Lembaga-lembaga tersebut dibentuk untuk melindungi publik, mengatur penerbitan, pembelian, dan penjualan saham di suatu negara. Perusahaan yang terdaftar di bursa saham harus memenuhi persyaratan pelaporan khusus mengikuti ketentuan bursa.

3. Serikat pekerja, pelanggan dan masyarakat untuk memastikan bahwa perusahaan bertindak secara bertanggung jawab.

Serikat pekerja mempelajari laporan keuangan perusahaan sebagai bagian dari persiapan negosiasi kontrak; pendapatan dan biaya perusahaan sering memainkan peran penting dalam negosiasi ini. Kelompok konsumen, pelanggan, dan masyarakat umum menjadi lebih peduli tentang pembiayaan dan pendapatan perusahaan serta tentang dampak yang dimiliki perusahaan terhadap inflasi, lingkungan, masalah sosial, dan kualitas hidup.

Akuntansi manajemen, di sisi lain, memberikan informasi untuk membantu manajer merencanakan dan mengendalikan operasi saat mereka memimpin bisnis. Aktivitas-aktivitas yang dikendalikan manajer termasuk mengelola pabrik, peralatan, dan sumber daya manusia perusahaan. Akuntansi manajemen sering kali membutuhkan informasi berwawasan ke depan karena sifat keputusan bisnis yang futuristik. Selain itu, laporan akuntansi manajemen mungkin berisi informasi hak milik (khusus internal perusahaan, non-publik), sedangkan informasi laporan keuangan tidak (khusus publik).

Manajer bertanggung jawab kepada banyak pemangku kepentingan, sehingga mereka harus merencanakan dan mengendalikan operasi dengan hati-hati.

1. Perencanaan berarti memilih tujuan dan memutuskan bagaimana cara mencapainya. Misalnya, tujuan bersama adalah untuk meningkatkan pendapatan operasional (laba). Untuk mencapai tujuan ini, manajer dapat menaikkan harga jual atau mengiklankan lebih banyak dengan harapan dapat meningkatkan penjualan. Anggaran adalah ekspresi matematis dari rencana yang digunakan manajer untuk mengoordinasikan aktivitas bisnis. Anggaran menunjukkan dampak keuangan yang diharapkan dari keputusan dan membantu mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Pengendalian berarti melaksanakan rencana dan mengevaluasi operasi dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran. Misalnya, manajer dapat membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan untuk mengevaluasi kinerjanya. Jika biaya aktual turun di bawah biaya yang dianggarkan, itu biasanya kabar baik. Namun, jika biaya aktual melebihi anggaran, manajer mungkin perlu melakukan perubahan. Data biaya membantu manajer membuat keputusan.

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Akuntansi manajemen berbeda dari akuntansi keuangan terutama pada pengguna yang ditargetkan. Informasi akuntansi manajemen ditujukan untuk pengguna internal, sedangkan informasi akuntansi keuangan ditujukan untuk pengguna eksternal. Akuntansi manajemen tidak terikat oleh aturan pelaporan keuangan yang dipaksakan secara eksternal. Akuntansi manajemen juga memberikan informasi lebih detail daripada akuntansi keuangan, dan cenderung lebih luas dan multidisiplin.

Perbedaan lain dapat dilihat dari kebutuhan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan atas informasi yang disediakan oleh akuntansi biaya. Akuntansi biaya berupaya untuk memenuhi tujuan penetapan biaya untuk akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Ketika akuntansi biaya digunakan untuk memenuhi tujuan akuntansi keuangan, maka hal itu berarti mengukur dan menetapkan biaya sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku. Ketika akuntansi biaya digunakan untuk tujuan internal, akuntansi biaya memberikan informasi biaya yang berkaitan dengan produk, pelanggan, layanan, proyek, aktivitas, proses, dan detail lain yang mungkin menarik bagi manajemen.

Informasi biaya yang disediakan memainkan peran pendukung yang penting untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Informasi tersebut tidak perlu, dan seringkali tidak harus, mengikuti Standar Akuntansi Keuangan.

Baik akuntansi manajemen maupun akuntansi keuangan menggunakan dasar akuntansi akrual. Banyak laporan akuntansi manajemen juga berfokus pada kas dan waktu penerimaan dan pengeluaran kas. Tetapi akuntansi manajemen tidak diperlukan untuk memenuhi persyaratan pelaporan eksternal, seperti prinsip akuntansi yang berlaku umum. Oleh karena itu, manajer memiliki lebih banyak kelonggaran dalam menyiapkan laporan akuntansi manajemen.

Manajer menyesuaikan sistem akuntansi manajemen mereka untuk membantu mereka membuat keputusan yang bijak. Manajer menimbang manfaat sistem (informasi yang lebih baik mengarah pada keputusan yang lebih terinformasi, yang diharapkan menghasilkan keuntungan lebih tinggi) terhadap biaya yang dikorbankan untuk mengembangkan dan menjalankan sistem. Menimbang biaya terhadap manfaat disebut analisis biaya/manfaat. Untuk tetap beroperasi, manfaat sistem akuntansi manajemen harus melebihi biayanya.

Akuntansi manajemen memberikan informasi yang lebih rinci dan tepat waktu daripada akuntansi keuangan (Horngren *et al.*, 2012). Sehari-hari, manajer mengidentifikasi cara untuk memotong biaya, menetapkan harga, dan mengevaluasi kinerja karyawan. Intranet perusahaan dan komputer dapat memberikan informasi ini hanya dengan mengklik mouse. Informasi yang rinci sangat penting bagi manajer, sedangkan informasi ringkas lebih berharga bagi pengguna eksternal data keuangan.

Laporan akuntansi manajemen dapat memengaruhi perilaku orang. Akuntabilitas tercipta melalui pengukuran hasil. Oleh karena itu, karyawan mencoba melakukan yang terbaik pada bagian pekerjaan mereka yang diukur oleh sistem akuntansi. Misalnya, jika perusahaan manufaktur mengevaluasi manajer pabrik hanya berdasarkan biaya, maka manajer mungkin berfokus pada pemotongan biaya dengan menggunakan bahan baku yang harganya murah atau mempekerjakan pekerja yang kurang berpengalaman.

Tindakan ini, akan memotong biaya, tetapi dapat merusak keuntungan jika kualitas produk menurun dan akibatnya penjualan mengalami penurunan. Oleh karena itu, manajer harus mempertimbangkan bagaimana keputusan mereka akan memotivasi karyawan perusahaan dan apakah motivasi itu akan mencapai hasil keseluruhan yang diinginkan perusahaan.

Informasi akuntansi sering dibagi menjadi dua jenis: informasi akuntansi keuangan dan informasi akuntansi manajemen. Informasi akuntansi keuangan dilaporkan pada interval tetap (bulanan, triwulanan, tahunan) dalam laporan keuangan untuk tujuan umum. Laporan keuangan dimaksud yaitu laporan laba rugi, laporan laba ditahan, neraca, dan laporan arus kas yang disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. Manajer perusahaan juga menggunakan laporan keuangan untuk tujuan umum. Sebagai contoh, dalam merencanakan operasi masa depan, manajer seringkali memulai dengan mengevaluasi laporan laba rugi saat ini dan laporan arus kas. Perbedaan antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan (Horngren *et al.*, 2012; Warren *et al.*, 2016) disajikan dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2
Perbedaan Akuntansi Manajemen
dan Akuntansi Keuangan

Segi Pembeda	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
Pengguna Utama	Pihak Internal: manajer perusahaan.	Pihak Eksternal: investor, kreditur, dan otoritas pemerintah.
Tujuan Informasi	Membantu manajer merencanakan dan mengendalikan operasi.	Membantu investor dan kreditur membuat keputusan investasi dan kredit.
Fokus dan Dimensi Waktu Informasi	Relevansi informasi dan fokus pada masa depan—contoh: anggaran 2023 disiapkan pada 2022.	Relevansi dan keandalan informasi, dan fokus pada masa lalu—contoh: kinerja aktual tahun 2022 dilaporkan pada tahun 2023.
Aturan dan Batasan	Tidak wajib mengikuti Standar	Wajib mengikuti Standar Akuntansi Keuangan.

Segi Pembeda	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
	Akuntansi Keuangan.	Perusahaan publik diharuskan untuk diaudit oleh CPA independen.
Lingkup Informasi	Laporan terperinci tentang bagian-bagian perusahaan (produk, departemen, wilayah), seringkali setiap hari atau setiap minggu.	Ringkasan laporan terutama tentang perusahaan secara keseluruhan, biasanya setiap triwulan atau tahunan.
Perilaku	Kekhawatiran tentang bagaimana laporan akan memengaruhi perilaku karyawan.	Kekhawatiran tentang kecukupan pengungkapan; implikasi perilaku bersifat sekunder.

Standar Etika bagi Akuntan Manajemen dan Akuntan Keuangan

Etika adalah kode etik yang berlaku dalam kehidupan sehari-hari. Etika membahas pertanyaan mengenai apakah suatu tindakan itu benar atau salah. Tindakan—apakah etis atau tidak etis, benar atau salah—adalah produk dari keputusan individu. Jadi, ketika organisasi bertindak tidak etis dengan menggunakan iklan palsu, menipu pelanggan, mencemari lingkungan, atau memperlakukan karyawan secara tidak adil, bukan organisasi yang bertanggung jawab. Namun, anggota manajemen dan karyawan lain yang telah membuat keputusan sadar untuk bertindak dengan cara tersebut.

Etika sangat penting dalam menyiapkan laporan keuangan karena pengguna laporan keuangan harus bergantung pada itikad baik dari orang-orang yang terlibat dalam penyusunan laporan keuangan. Pengguna tidak memiliki jaminan lain bahwa laporan keuangan akurat dan sepenuhnya mengungkapkan semua fakta yang relevan.

Penyusunan laporan keuangan yang menyesatkan dengan sengaja disebut pelaporan keuangan yang curang. Kondisi ini, dapat terjadi akibat distorsi catatan (misalnya manipulasi catatan persediaan), pemalsuan transaksi (misalnya penjualan fiktif), atau kesalahan penerapan berbagai prinsip akuntansi. Ada sejumlah motif pelaporan yang curang—misalnya, untuk menutupi kelemahan keuangan agar mendapatkan harga yang lebih tinggi saat perusahaan dijual (penjualan saham dan pengajuan pinjaman), untuk memenuhi ekspektasi pemegang saham dan analis keuangan, atau untuk mendapatkan pinjaman. Insentif juga dapat berupa keuntungan pribadi, seperti kompensasi tambahan, promosi, atau penghindaran hukuman atas kinerja yang buruk.

Pertimbangan etis memengaruhi akuntansi. Investor dan kreditur memerlukan informasi yang relevan dan andal tentang perusahaan. Perusahaan ingin untung dan kuat secara finansial untuk menarik investor, sehingga menimbulkan konflik kepentingan. Untuk memberikan informasi yang andal, Bursa Efek mewajibkan perusahaan agar laporan keuangannya diaudit oleh akuntan independen. Audit adalah pemeriksaan catatan keuangan perusahaan. Akuntan independen tersebut kemudian mengeluarkan opini yang menyatakan apakah laporan keuangan memberikan gambaran yang wajar atau tidak tentang keadaan keuangan perusahaan.

Aktivitas bisnis yang dijalankan perusahaan dapat membangun beberapa situasi yang menimbulkan tantangan etis bagi seorang manajer. Oleh karena itu, organisasi profesi akuntan manajemen telah mengembangkan standar untuk membantu akuntan manajemen memenuhi tantangan etika. Standar profesi tersebut mengingatkan akuntan manajemen bahwa masyarakat mengharapkan akuntan profesional menunjukkan tingkat perilaku etis tertinggi.

Akuntan manajemen memiliki komitmen terhadap praktik profesional etis yang mencakup prinsip Kejujuran (*Honesty*), prinsip Kewajaran (*Fairness*), prinsip Objektivitas (*Objectivity*), dan prinsip Tanggung Jawab (*Responsibility*). Standar praktik etis meliputi hal-hal berikut.

1. Kompetensi

- a. mempertahankan tingkat keahlian profesional dengan cara mengembangkan pengetahuan dan keterampilan secara terus-menerus;
- b. melaksanakan tugas profesional sesuai dengan undang-undang, peraturan, dan standar teknis yang relevan;
- c. memberikan informasi dan rekomendasi pendukung keputusan yang akurat, jelas, ringkas, dan tepat waktu; dan
- d. mengenali dan mengomunikasikan keterbatasan profesional atau kendala lain yang akan menghalangi penilaian yang bertanggung jawab, atau keberhasilan kinerja dari suatu kegiatan.

2. Kerahasiaan

- a. menjaga kerahasiaan informasi kecuali bila pengungkapan diizinkan atau diwajibkan secara hukum;
- b. menginformasikan kepada semua pihak terkait, mengenai penggunaan yang tepat atas informasi rahasia. Memantau aktivitas bawahan untuk memastikan kepatuhan; dan
- c. menahan diri dari menggunakan informasi rahasia untuk keuntungan yang tidak etis atau ilegal.

3. Integritas

- a. meredakan konflik kepentingan aktual, berkomunikasi secara teratur dengan rekan bisnis untuk menghindari konflik kepentingan yang nyata. Beri tahu semua pihak tentang potensi konflik;
- b. menahan diri dari terlibat dalam perilaku apa pun yang akan merugikan pelaksanaan tugas secara etis; dan
- c. menjauhkan diri dari terlibat dalam atau mendukung aktivitas apa pun yang dapat mendiskreditkan profesi.

4. Kredibilitas

- a. mengomunikasikan informasi secara adil dan objektif;
- b. mengungkapkan semua informasi relevan yang secara wajar diharapkan dapat memengaruhi pemahaman pengguna yang dituju mengenai laporan, analisis, atau rekomendasi; dan
- c. mengungkapkan keterlambatan atau kekurangan dalam informasi, ketepatan waktu, pemrosesan, atau pengendalian internal sesuai dengan kebijakan organisasi dan/atau hukum yang berlaku.

Manajemen perusahaan menyatakan tugasnya untuk memastikan bahwa laporan keuangan tidak salah atau menyesatkan, seperti tercatat dalam laporan manajemen yang muncul dalam laporan tahunan perusahaan. Misalnya, dalam laporan manajemennya, perusahaan membuat pernyataan berikut.

"Manajemen bertanggung jawab atas konsistensi, integritas dan penyajian informasi dalam Laporan Tahunan."

Namun, akuntanlah, bukan manajemen, yang secara fisik menyiapkan dan mengaudit laporan keuangan. Untuk memenuhi standar etika yang tinggi dari profesi akuntansi, mereka harus menerapkan konsep akuntansi sedemikian rupa untuk menyajikan pandangan yang adil tentang operasi perusahaan dan posisi keuangan, dan untuk menghindari terjadinya kesesatan pemahaman saat pengguna membaca laporan keuangan perusahaan.

Seperti perilaku perusahaan, perilaku etis profesi adalah kumpulan tindakan individu. Sebagai anggota suatu profesi, setiap akuntan memiliki tanggung jawab—tidak hanya terhadap profesinya tetapi juga terhadap pemberi kerja, klien, dan masyarakat secara keseluruhan—untuk memastikan bahwa setiap laporan yang disiapkan atau diauditnya memberikan informasi yang akurat dan andal.

Penghargaan tinggi yang dimiliki publik secara historis untuk profesi akuntansi adalah bukti bahwa sejumlah besar akuntan telah menjunjung tinggi etika profesi. Akuntan dan manajer puncak, tentu saja, bukan satu-satunya orang yang bertanggung jawab atas pelaporan keuangan yang etis. Manajer dan karyawan di semua tingkatan harus sadar akan tanggung jawab mereka untuk menyediakan informasi keuangan yang akurat kepada orang-orang yang mengandalkannya.

Daftar Pustaka

- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control (Fifth ed.)*. United States of America: Thomson South-Western.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T., dan Oliver, M. S. (2012). *Financial & Managerial Accounting (Third ed.)*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Needles, B. E., Powers, M., dan Crosson, S. V. (2011). *Financial and Managerial Accounting (Ninth ed.)*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., dan Duchac, J. E. (2016). *Financial and Managerial Accounting (3rd ed.)*. Boston, USA: Cengage Learning.

Profil Penulis



Dr. Angela Merici Minggu, S.E., M.Si.

Penulis adalah staf pengajar di Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Ketertarikan penulis terhadap ilmu akuntansi sudah dimulai sejak penulis duduk di bangku SMA. Hal tersebut membuat penulis menyenangi mata pelajaran akuntansi, bahkan menjadikan akuntansi sebagai mata pelajaran favorit di sekolah. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Akuntansi Universitas Langlangbuana Bandung pada tahun 2008. Tiga tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S-2 di prodi Akuntansi Magister Ilmu Ekonomi Universitas Padjajaran Bandung. Pada tahun 2017 penulis melanjutkan studi S-3 mengambil konsentrasi Ilmu Akuntansi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2022.

Penulis memiliki kepakaran di bidang akuntansi keuangan, akuntansi manajemen dan akuntansi dalam konteks sosio-kultural. Oleh karena itu, untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan serta memberikan kontribusi positif bagi institusi penulis, bangsa dan negara.

Email Penulis: angelaminggu10@gmail.com

PERANAN AKUNTANSI BAGI MANAJEMEN

Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA
Universitas Pendidikan Nasional

Mengapa Akuntansi Penting Dilakukan?

Akuntansi adalah suatu sistem informasi yang mengumpulkan, mengklasifikasikan, mencatat, meringkas, dan menyajikan data keuangan suatu entitas untuk tujuan pengambilan keputusan. *Financial Accounting Standards Board* (FASB) mendefinisikan akuntansi sebagai proses mengidentifikasi, mengukur, merekam, dan melaporkan informasi ekonomi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya ekonomi suatu entitas. Definisi akuntansi tersebut, menggambarkan akuntansi sebagai suatu sistem informasi yang penting bagi perusahaan dalam mengelola keuangan perusahaan.

Akuntansi memberikan informasi keuangan yang akurat dan relevan yang dibutuhkan oleh para pengambil keputusan, seperti manajemen, investor, kreditor, dan pihak-pihak terkait lainnya. Dengan informasi keuangan yang akurat dan relevan tersebut, para pengambil keputusan dapat membuat keputusan yang tepat terkait dengan pengelolaan keuangan perusahaan.

Aktivitas akuntansi perlu dilakukan karena memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan, antara lain berikut ini.

1. Mengelola keuangan perusahaan dengan lebih efektif.
Aktivitas akuntansi membantu perusahaan dalam mengelola keuangan dengan lebih efektif, karena melalui akuntansi perusahaan dapat memantau pendapatan, biaya, laba rugi, dan arus kas yang masuk dan keluar dari perusahaan.
2. Memberikan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya.
Melalui aktivitas akuntansi, perusahaan dapat menyajikan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya kepada para pengguna informasi, seperti manajemen, investor, kreditor, dan pihak-pihak terkait lainnya.
3. Membantu dalam pengambilan keputusan.
Informasi keuangan yang disediakan oleh aktivitas akuntansi dapat membantu para pengambil keputusan, seperti manajemen perusahaan, dalam membuat keputusan yang tepat terkait dengan investasi, pengeluaran, dan strategi bisnis lainnya.
4. Memenuhi kewajiban hukum.
Aktivitas akuntansi juga membantu perusahaan dalam memenuhi kewajiban hukum seperti pembayaran pajak dan pelaporan keuangan kepada pihak berwenang.
5. Menjaga kepercayaan publik.
Dengan melakukan aktivitas akuntansi secara transparan dan akurat, perusahaan dapat menjaga kepercayaan publik terhadap perusahaan dan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap integritas dan akuntabilitas.

Dengan melakukan aktivitas akuntansi, perusahaan dapat memperoleh manfaat dalam mengelola keuangan perusahaan secara efektif, menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya, membantu dalam pengambilan keputusan, memenuhi kewajiban hukum, dan menjaga kepercayaan publik terhadap perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas akuntansi sangat penting dilakukan dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

Akuntansi dan Akuntabilitas Manajemen

Akuntansi dan akuntabilitas manajemen adalah dua hal yang saling terkait erat. Akuntansi digunakan untuk mengumpulkan, mengelola, dan menyajikan informasi keuangan untuk tujuan pengambilan keputusan manajemen. Sementara itu, akuntabilitas manajemen adalah kemampuan manajemen untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Dalam praktiknya, aktivitas akuntansi bertujuan untuk menciptakan akuntabilitas manajemen. Melalui akuntansi, manajemen dapat memperoleh informasi keuangan yang akurat dan terpercaya tentang kinerja keuangan perusahaan. Dengan informasi tersebut, manajemen dapat melakukan analisis dan pengambilan keputusan yang tepat terkait dengan penggunaan sumber daya perusahaan, pengambilan risiko, dan strategi bisnis lainnya.

Selain itu, aktivitas akuntansi juga membantu manajemen dalam memenuhi kewajiban akuntabilitas manajemen, seperti memastikan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku. Dalam hal ini, manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa aktivitas perusahaan dilakukan sesuai dengan standar dan prinsip akuntansi yang berlaku, serta memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan disajikan secara transparan dan akurat.

Dalam dunia bisnis, akuntabilitas manajemen sangat penting dalam memastikan keberhasilan perusahaan. Manajemen yang memiliki akuntabilitas yang baik akan mampu memimpin perusahaan dengan efektif dan efisien, serta membangun kepercayaan dari berbagai pihak, seperti investor, kreditor, dan pelanggan.

Dalam kesimpulannya, akuntansi dan akuntabilitas manajemen adalah dua hal yang saling terkait erat. Melalui aktivitas akuntansi, manajemen dapat memperoleh informasi keuangan yang akurat dan terpercaya, serta memenuhi kewajiban akuntabilitas manajemen. Dengan memiliki akuntabilitas yang baik,

manajemen dapat memimpin perusahaan dengan efektif dan efisien, serta membangun kepercayaan dari berbagai pihak.

Peran Akuntansi bagi Manajemen Perusahaan

Akuntansi memainkan peran yang sangat penting dalam manajemen, terutama dalam mengelola keuangan perusahaan. Berikut adalah beberapa peran akuntansi dalam manajemen.

1. Mengukur kinerja keuangan.

Akuntansi membantu manajer dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan memberikan informasi yang akurat dan terperinci tentang pendapatan, biaya, laba dan rugi, neraca, dan arus kas.

Akuntansi memiliki peran penting dalam mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan. Dalam praktiknya, akuntansi membantu mengumpulkan, mengelola, dan menyajikan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya tentang keuangan perusahaan. Dengan informasi ini, manajemen perusahaan dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan secara berkala.

Berikut adalah beberapa alasan mengapa akuntansi sangat penting untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan

- a. menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya Akuntansi memungkinkan perusahaan untuk menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya tentang keuangan perusahaan. Informasi ini sangat penting untuk pengambilan keputusan bisnis yang efektif dan efisien;
- b. menyajikan informasi yang relevan dan tepat waktu Akuntansi menyajikan informasi keuangan yang relevan dan tepat waktu kepada manajemen perusahaan. Dengan informasi ini, manajemen dapat memantau dan mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan secara berkala dan dapat

mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah keuangan yang muncul;

- c. menyediakan dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan Akuntansi menyediakan dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi dapat membantu manajemen dalam mengembangkan rencana keuangan jangka panjang dan jangka pendek, serta membantu dalam memantau kinerja keuangan perusahaan terhadap rencana tersebut;
- d. memungkinkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan pelaporan keuangan Akuntansi juga memungkinkan perusahaan untuk memenuhi persyaratan pelaporan keuangan yang ditetapkan oleh regulator atau standar akuntansi yang berlaku. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi aturan dan peraturan yang berlaku dalam menjalankan bisnisnya; dan
- e. memberikan informasi untuk analisis kinerja keuangan Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi dapat digunakan untuk melakukan analisis kinerja keuangan perusahaan. Analisis ini, dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan perusahaan dan mengambil tindakan yang diperlukan, untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Dalam kesimpulannya, akuntansi memiliki peran penting dalam mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan. Akuntansi membantu menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya, yang relevan dan tepat waktu, serta menjadi dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi juga dapat membantu perusahaan memenuhi persyaratan pelaporan keuangan dan memberikan informasi untuk analisis kinerja keuangan perusahaan.

2. Membantu pengambilan keputusan.

Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang tepat tentang investasi, pengeluaran, dan strategi bisnis lainnya. Akuntansi memiliki peran penting dalam membantu pengambilan keputusan yang efektif dan efisien di dalam perusahaan. Berikut adalah beberapa peran penting akuntansi dalam membantu pengambilan keputusan.

- a. menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya Akuntansi membantu menyediakan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya tentang keuangan perusahaan. Informasi ini sangat penting dalam membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, seperti investasi, pengembangan produk, dan perencanaan keuangan jangka panjang;
- b. menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu Akuntansi menyediakan informasi keuangan yang relevan dan tepat waktu kepada manajemen perusahaan. Dengan informasi ini, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih efektif. Misalnya, informasi tentang pendapatan dan biaya dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja bisnis dan menentukan strategi bisnis yang tepat;
- c. memberikan dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan Akuntansi memberikan dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi dapat membantu manajemen dalam mengembangkan rencana keuangan jangka panjang dan jangka pendek, serta membantu dalam memantau kinerja keuangan perusahaan terhadap rencana tersebut;
- d. memungkinkan analisis kinerja keuangan Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi dapat digunakan untuk melakukan analisis kinerja keuangan perusahaan. Analisis

ini, dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja keuangan perusahaan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan; dan

- e. membantu dalam pengambilan keputusan strategis Akuntansi dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis di dalam perusahaan. Dengan informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi, manajemen dapat mengidentifikasi peluang bisnis baru, mengevaluasi alternatif strategis, dan mengambil keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kesimpulannya, akuntansi memiliki peran penting dalam membantu pengambilan keputusan yang efektif dan efisien di dalam perusahaan. Akuntansi membantu menyediakan informasi keuangan yang akurat, relevan, dan tepat waktu, yang menjadi dasar untuk perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan, serta membantu dalam pengambilan keputusan strategis di dalam perusahaan.

3. Merencanakan dan mengendalikan anggaran.

Akuntansi membantu manajer dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran dengan memberikan informasi tentang pengeluaran, pendapatan, dan sumber daya yang tersedia. Akuntansi memiliki peran penting dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran perusahaan. Berikut adalah beberapa peran penting akuntansi dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran.

- a. merencanakan anggaran, akuntansi membantu dalam merencanakan anggaran perusahaan dengan menyediakan informasi keuangan yang diperlukan. Informasi ini termasuk informasi tentang pendapatan, biaya, dan arus kas. Dengan informasi ini, manajemen dapat membuat rencana anggaran yang akurat dan realistis untuk mencapai tujuan perusahaan;

- b. mengendalikan anggaran, akuntansi membantu dalam mengendalikan anggaran perusahaan dengan memantau dan mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan terhadap anggaran yang telah direncanakan. Dalam hal ini, akuntansi dapat membantu dalam mengidentifikasi kemungkinan varian dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengendalikan anggaran;
- c. meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran, akuntansi dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran perusahaan dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengelola dan mengontrol biaya. Dengan memantau pengeluaran perusahaan dan menganalisis informasi keuangan yang relevan, manajemen dapat mengambil tindakan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas pengeluaran;
- d. memantau arus kas, akuntansi membantu dalam memantau arus kas perusahaan dengan menyediakan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas. Informasi ini penting dalam menentukan tingkat likuiditas perusahaan dan dalam mengambil keputusan tentang pengelolaan kas perusahaan; dan
- e. mengukur kinerja keuangan, akuntansi membantu dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan menyediakan informasi tentang pendapatan, biaya, dan laba. Informasi ini penting dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dan dalam membuat keputusan strategis untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Dalam kesimpulannya, akuntansi memiliki peran penting dalam merencanakan dan mengendalikan anggaran perusahaan. Akuntansi membantu dalam merencanakan anggaran, mengendalikan anggaran, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengeluaran, memantau arus kas, dan mengukur kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, akuntansi dapat

membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan dan strategisnya dengan lebih efektif.

4. Mengelola risiko.

Akuntansi membantu manajer dalam mengelola risiko dengan memberikan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan dan tren pasar yang relevan. Akuntansi memiliki peran penting dalam mengelola risiko perusahaan. Berikut adalah beberapa peran penting akuntansi dalam mengelola risiko:

- a. identifikasi risiko, akuntansi dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko perusahaan dengan melacak dan menganalisis informasi keuangan perusahaan. Informasi ini termasuk informasi tentang biaya, pendapatan, arus kas, dan aset dan liabilitas perusahaan. Dengan memahami situasi keuangan perusahaan, manajemen dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko tersebut;
- b. evaluasi risiko, akuntansi dapat membantu dalam mengevaluasi risiko perusahaan dengan menggunakan teknik-teknik analisis keuangan. Teknik-teknik ini meliputi analisis rasio keuangan, analisis arus kas, dan analisis biaya dan pengeluaran. Dengan menggunakan teknik-teknik ini, manajemen dapat mengevaluasi risiko yang diidentifikasi dan membuat keputusan yang tepat untuk mengurangi risiko tersebut;
- c. mitigasi risiko, akuntansi dapat membantu dalam mitigasi risiko perusahaan dengan menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengurangi risiko. Misalnya, manajemen dapat menggunakan informasi keuangan untuk membuat keputusan tentang asuransi, pengelolaan aset, atau strategi keuangan lainnya yang dapat mengurangi risiko;
- d. meningkatkan transparansi, akuntansi dapat membantu dalam meningkatkan transparansi perusahaan dengan menyediakan informasi yang

diperlukan untuk mengevaluasi risiko perusahaan. Dengan meningkatkan transparansi, perusahaan dapat membangun kepercayaan dengan *stakeholder* dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mengelola risiko; dan

- e. menjamin kepatuhan regulasi, akuntansi juga dapat membantu dalam menjamin kepatuhan regulasi dengan memastikan bahwa perusahaan mematuhi aturan dan regulasi keuangan yang berlaku. Dalam hal ini, akuntansi dapat membantu dalam memastikan bahwa perusahaan mengikuti standar akuntansi yang berlaku dan mematuhi peraturan perpajakan dan peraturan lainnya yang terkait dengan keuangan perusahaan.

Dalam kesimpulannya, akuntansi memiliki peran penting dalam mengelola risiko perusahaan. Akuntansi dapat membantu dalam identifikasi risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, meningkatkan transparansi, dan menjamin kepatuhan regulasi. Dengan demikian, akuntansi dapat membantu perusahaan dalam mengurangi risiko dan mencapai tujuan keuangan dan strategisnya dengan lebih efektif.

5. Memenuhi kewajiban hukum.

Akuntansi membantu perusahaan memenuhi kewajiban hukum seperti pembayaran pajak dan pelaporan keuangan kepada pihak berwenang. Salah satu peran penting akuntansi adalah untuk memenuhi kewajiban hukum manajemen. Sebagai suatu kegiatan yang berkaitan dengan pencatatan, pelaporan, dan analisis informasi keuangan, akuntansi diwajibkan untuk memenuhi beberapa kewajiban hukum yang ditetapkan oleh pemerintah atau badan pengawas lainnya. Beberapa kewajiban hukum yang harus dipenuhi oleh akuntansi adalah sebagai berikut.

a. Pajak

Setiap perusahaan yang beroperasi di suatu negara harus mematuhi peraturan pajak yang berlaku. Akuntansi dapat membantu perusahaan memenuhi kewajiban pajak dengan menyediakan informasi keuangan yang diperlukan untuk menghitung dan melaporkan pajak.

b. Laporan keuangan

Setiap perusahaan diwajibkan untuk membuat laporan keuangan yang akurat dan terpercaya. Laporan keuangan tersebut harus memenuhi standar akuntansi yang berlaku dan dapat digunakan oleh *stakeholder* untuk membuat keputusan. Akuntansi memiliki peran penting dalam penyusunan laporan keuangan dengan mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis informasi keuangan perusahaan.

c. Audit

Setiap perusahaan diwajibkan untuk mengaudit laporan keuangannya setiap tahun oleh auditor independen. Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa laporan keuangan perusahaan benar dan dapat dipercaya. Akuntansi dapat membantu perusahaan mempersiapkan laporan keuangan untuk audit dan menyediakan informasi yang diperlukan oleh auditor.

d. Peraturan keuangan

Setiap perusahaan diwajibkan untuk mematuhi peraturan keuangan yang berlaku di negara tempat perusahaan tersebut beroperasi. Misalnya, perusahaan harus mematuhi standar akuntansi yang berlaku dan memenuhi persyaratan pelaporan keuangan yang ditetapkan oleh pemerintah atau badan pengawas lainnya.

e. Penyelesaian sengketa

Akuntansi dapat membantu dalam penyelesaian sengketa antara perusahaan dan *stakeholder* lainnya, seperti karyawan, konsumen, atau pemasok. Informasi keuangan yang disediakan oleh akuntansi dapat digunakan sebagai bukti dalam proses penyelesaian sengketa.

Akuntansi memiliki peran penting dalam memenuhi kewajiban hukum manajemen. Akuntansi dapat membantu perusahaan memenuhi kewajiban pajak, membuat laporan keuangan yang akurat, mengaudit laporan keuangan, mematuhi peraturan keuangan yang berlaku, dan membantu dalam penyelesaian sengketa. Dengan memenuhi kewajiban hukum ini, perusahaan dapat membangun kepercayaan dengan *stakeholder* dan memastikan kelangsungan bisnisnya di masa depan.

Dengan kata lain, akuntansi sangat penting dalam manajemen karena memberikan informasi yang akurat dan terperinci tentang keuangan perusahaan, membantu manajer dalam mengambil keputusan strategis, dan memastikan bahwa perusahaan memenuhi kewajiban hukum dan mengelola risiko dengan efektif.

Perang Akuntansi dalam Membantu Manajemen untuk Mewujudkan *Good Corporate Governance* (GCG)

Akuntansi dan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah dua hal yang saling terkait erat dalam konteks perusahaan. Akuntansi merupakan sistem informasi keuangan yang mengumpulkan, mengelola, dan menyajikan informasi keuangan yang akurat dan terpercaya untuk tujuan pengambilan keputusan perusahaan. Sementara GCG merupakan praktik tata kelola perusahaan yang baik dan bertanggung jawab dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Dalam praktiknya, aktivitas akuntansi bertujuan untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik dan bertanggung jawab (GCG). Melalui akuntansi, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan keuangan yang

disajikan transparan dan akurat, serta memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku. Hal ini merupakan prinsip-prinsip dasar dari praktik GCG.

Selain itu, akuntansi juga dapat membantu perusahaan dalam menjalankan praktik GCG dengan memastikan bahwa pengelolaan keuangan perusahaan dilakukan secara efektif dan efisien, serta dalam batas-batas yang wajar. Dalam hal ini, akuntansi dapat membantu memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melanggar etika atau moral dalam menjalankan bisnisnya.

Dalam dunia bisnis, praktik GCG yang baik dan bertanggung jawab sangat penting untuk memastikan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Perusahaan yang memiliki praktik GCG yang baik akan mampu mempertahankan kepercayaan dan dukungan dari berbagai pihak, seperti investor, kreditor, pelanggan, serta masyarakat luas. Sebaliknya, perusahaan yang tidak menjalankan praktik GCG dengan baik berisiko mengalami penurunan kinerja, kerugian finansial, bahkan kegagalan bisnis.

Dalam kesimpulannya, akuntansi dan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah dua hal yang saling terkait erat dalam konteks perusahaan. Melalui akuntansi, perusahaan dapat memastikan bahwa laporan keuangan yang disajikan transparan dan akurat, serta memastikan bahwa perusahaan menjalankan praktik GCG yang baik dan bertanggung jawab. Praktik GCG yang baik dan bertanggung jawab sangat penting dalam memastikan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Daftar Pustaka

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Managerial Accounting (8th ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haris. (1997). Akuntansi Manajemen: Kunci Sukses Perusahaan di Era Global (23rd ed.). Jakarta: Media Akuntansi.
- Horngren, S. S. (2002). *Introduction to Management Accounting (6th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- [https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/859-konsep-akuntansi manajemen-dan-manfaatnya-bagi-pengelola-usaha](https://ekonomi.bunghatta.ac.id/index.php/id/artikel/859-konsep-akuntansi-manajemen-dan-manfaatnya-bagi-pengelola-usaha) diunduh tanggal 9 Mei 2023 pukul 17.05 WIB.
- Ngumar, S. (1997). Peran Akuntan Manajemen Pada Perubahan Lingkungan Bisnis Di Indonesia. *Jurnal Ekuitas*, 1(2), 61–69.
- Prowle, M. J. (2021). *Management Accounting in Public Service Decision Making (1st ed.)*. London And New York: Routledge.
- Samryn. (2001). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Profil Penulis



Ketut Tanti Kustina, S.E., M.M., Ak., CA., CSRA

Penulis lahir di Bogor tanggal 16 Nopember 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional (Undiknas) Denpasar. Menyelesaikan pendidikan S-1 ditempuh pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, lulus pada tahun 2004. Selanjutnya, penulis melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana dan meraih gelar magister pada tahun 2010. Penulis merupakan dosen pada LLDIKTI Wilayah VIII sejak tahun 2005 dpk pada Fakultas Ekonomi Universitas Samawa Sumbawa Besar dan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional Denpasar sejak tahun 2011 hingga saat ini. Penulis mendapatkan *Certified Sustainability Specialist* (CSRS) dan *Certified Sustainability Assurer* (CSRA) Certificate dari National Center for Sustainability Reporting (NCSR) sejak tahun 2019.

Email Penulis: tantikustina@undiknas.ac.id

PENTINGNYA AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM SUATU PERUSAHAAN

Audrey M. Siahaan, S.E., M.Si., Ak.
Universitas HKBP Nommensen

Tujuan dan Pengaturan dari Sebuah Bisnis

Peter Drucker, seorang pemikir manajemen terkemuka, berpendapat bahwa tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Drucker mendefinisikan tujuan bisnis dengan cara ini pada tahun 1967, pada saat sebagian besar bisnis tidak menerapkan fokus pelanggan yang kuat ini. Oleh karena itu, pandangannya mewakili tantangan radikal terhadap pandangan yang diterima tentang apa yang dilakukan bisnis. Namun, empat puluh tahun kemudian, pendekatannya telah menjadi bagian dari kebijaksanaan konvensional. Sekarang diakui secara luas bahwa agar berhasil, bisnis harus berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Meskipun pelanggan selalu menjadi sumber pendapatan utama bagi sebuah bisnis, hal ini sering dianggap remeh. Pada masa lalu, terlalu banyak bisnis berasumsi bahwa pelanggan akan siap menerima layanan atau produk apa pun yang ditawarkan. Ketika persaingan lemah dan pelanggan pasif, bisnis dapat beroperasi di bawah asumsi ini dan tetap menghasilkan keuntungan. Namun, era persaingan yang lemah telah berlalu. Saat ini, pelanggan

memiliki lebih banyak pilihan dan jauh lebih tegas mengenai kebutuhan mereka.

Mereka sekarang menuntut layanan dan barang berkualitas lebih tinggi dengan harga lebih murah. Mereka juga mensyaratkan agar layanan dan barang dikirim lebih cepat dengan peningkatan penekanan pada produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing. Jika sebuah bisnis tidak dapat memenuhi kebutuhan ini, pesaing bisnis seringkali dapat melakukannya. Jadi mantra bisnis untuk era saat ini adalah 'pelanggan adalah raja', sebagian besar bisnis sekarang menyadari fakta ini dan mengatur diri mereka sendiri sesuai dengan itu.

Hampir semua bisnis yang melibatkan lebih dari beberapa pemilik dan/atau karyawan didirikan sebagai perusahaan terbatas. Artinya, pembiayaan akan datang dari pemilik (pemegang saham), baik dalam bentuk investasi tunai langsung untuk membeli saham (dalam kepemilikan bisnis) maupun melalui pemegang saham yang membiarkan keuntungan masa lalu, yang menjadi milik mereka diinvestasikan kembali dalam bisnis. Pembiayaan juga akan datang dari pemberi pinjaman (bank, misalnya), yang mendapatkan bunga atas pinjaman mereka, dan dari pemasok barang dan jasa yang disiapkan untuk memasok secara kredit, dengan pembayaran terjadi sebulan atau lebih setelah tanggal pasokan, biasanya pada tanggal dasar bebas bunga.

Di perusahaan terbatas yang lebih besar, pemilik (pemegang saham) tidak terlibat dalam menjalankan bisnis sehari-hari; sebaliknya mereka menunjuk dewan direksi untuk mengelola bisnis atas nama mereka. Dewan dibebankan dengan tiga tugas utama:

1. menetapkan arah dan strategi keseluruhan untuk bisnis;
2. memantau dan mengendalikan kegiatan usaha; dan
3. mengomunikasikan dengan pemegang saham dan pihak lain yang terkait dengan bisnis

Setiap dewan memiliki seorang ketua, yang dipilih oleh direktur, yang bertanggung jawab menjalankan dewan secara efisien. Selain itu, setiap dewan memiliki *Chief Executive Officer* (CEO), atau direktur pelaksana, yang bertanggung jawab menjalankan bisnis sehari-hari. Kadang-kadang, peran ketua dan CEO digabungkan, meskipun biasanya dianggap ide yang baik untuk memisahkan mereka untuk mencegah satu individu memiliki kekuasaan yang berlebihan.

Operasi bisnis dapat dibagi untuk tujuan manajemen dengan cara yang berbeda. Untuk bisnis kecil yang menawarkan satu produk atau layanan, departemen terpisah sering dibuat, dengan masing-masing departemen bertanggung jawab atas fungsi tertentu (seperti pemasaran, personalia, dan keuangan). Manajer masing-masing departemen kemudian akan bertanggung jawab kepada dewan direksi. Dalam beberapa kasus, anggota dewan individu juga dapat menjadi manajer departemen.

Struktur dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan khusus bisnis, misalnya sebuah bisnis memiliki sedikit karyawan, fungsi personalia mungkin tidak membentuk departemen terpisah, tetapi dapat menjadi bagian dari departemen lain. Jika operasi bisnis terspesialisasi, departemen terpisah dapat dibentuk untuk menangani setiap bidang spesialis.

Untuk bisnis besar yang memiliki penyebaran geografis yang beragam dan/atau rangkaian produk yang luas, struktur departemen sederhana, biasanya harus diadaptasi. Divisi terpisah sering dibuat untuk setiap wilayah geografis dan/atau kelompok produk utama. Setiap divisi akan dikelola secara terpisah dan biasanya akan menikmati tingkat otonomi tertentu. Namun, di dalam setiap divisi, departemen akan sering dibuat dan diorganisir menurut garis fungsional. Beberapa fungsi yang memberikan dukungan di berbagai divisi, seperti personalia, dapat dilakukan di kantor pusat untuk menghindari duplikasi. Manajer masing-masing divisi akan bertanggung jawab kepada dewan direksi. Dalam beberapa kasus, anggota dewan individu juga dapat menjadi manajer divisi.

Pengelolaan Bisnis

Selama dua dekade terakhir, lingkungan tempat bisnis beroperasi menjadi semakin bergejolak dan kompetitif. Berbagai alasan telah diidentifikasi untuk menjelaskan perubahan ini, termasuk

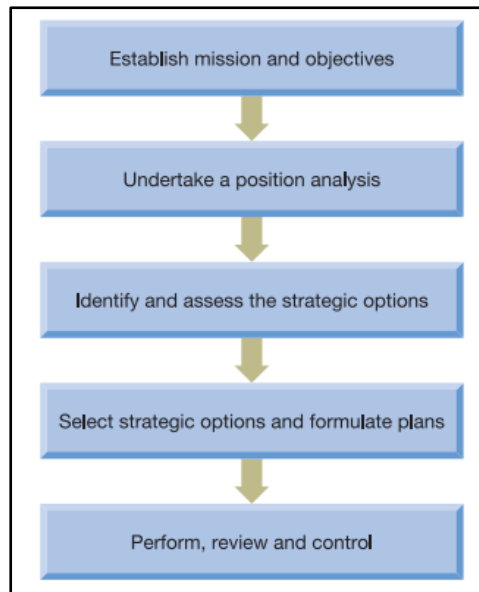
1. meningkatnya kecanggihan pelanggan;
2. perkembangan ekonomi global di mana perbatasan nasional menjadi kurang penting;
3. perubahan teknologi yang cepat;
4. deregulasi pasar domestik (misalnya, listrik, air dan gas);
5. meningkatkan tekanan dari pemilik (pemegang saham) untuk pengembalian ekonomi yang kompetitif; dan
6. meningkatnya volatilitas pasar keuangan

Efek dari perubahan lingkungan ini telah membuat peran manajer menjadi lebih kompleks dan menuntut. Ini berarti bahwa manajer harus menemukan cara baru untuk mengelola bisnis mereka. Hal ini semakin mengarah pada pengenalan manajemen strategis.

Manajemen strategis dirancang untuk menyediakan bisnis dengan tujuan yang jelas dan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Tindakan yang diambil harus menghubungkan sumber daya internal bisnis dengan lingkungan eksternal pesaing, pemasok, pelanggan, dan sebagainya. Ini harus dilakukan sedemikian rupa, sehingga setiap kekuatan bisnis, seperti memiliki tenaga kerja terampil, dieksploitasi dan kelemahan apa pun, seperti kekurangan pembiayaan investasi, tidak terungkap.

Untuk mencapai hal ini, diperlukan pengembangan strategi dan rencana yang mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan bisnis, serta peluang yang ditawarkan dan ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal. Akses ke pasar baru yang berkembang adalah contoh peluang; keputusan pesaing utama untuk menurunkan harga adalah contoh ancaman.

Gambar 4.1 menunjukkan kerangka kerja manajemen strategis dalam bentuk diagram. Kerangka kerja ini melihat bagaimana hubungan misi bisnis, melalui tujuan dan rencana jangka panjang, dengan anggaran terperinci. Untuk memposisikan dirinya dengan cara yang memainkan kekuatannya dan menghindari mengekspos dirinya pada kelemahannya, bisnis harus mengambil langkah-langkah untuk menyusun dan mengikuti rencana strategis. Dengan melakukan ini, ia harus bekerja paling efektif untuk mencapai tujuan dan misinya.



Gambar 4.1 Kerangka manajemen strategik.

Lanskap Bisnis yang Berubah

Faktor-faktor seperti meningkatnya persaingan global dan kemajuan teknologi, yang telah disebutkan sebelumnya, telah memberikan dampak yang luar biasa pada jenis bisnis yang bertahan dan berkembang, serta struktur dan proses bisnis yang diadopsi. Perubahan bisnis penting yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir antara lain berikut ini.

1. *Pertumbuhan Sektor Jasa*. Ini termasuk bisnis seperti jasa keuangan, komunikasi, pariwisata, transportasi, konsultasi, rekreasi dan sebagainya. Pertumbuhan sektor jasa ini diimbangi dengan penurunan sektor manufaktur.
2. *Munculnya Industri Baru*. Ini termasuk industri berbasis sains seperti rekayasa genetika dan bioteknologi.
3. *Pertumbuhan E-commerce*. Konsumen semakin tertarik untuk membeli berbagai macam barang secara *online* termasuk bahan makanan, buku, CD dan komputer. Bisnis juga menggunakan *e-commerce* untuk memesan persediaan, memantau pengiriman, dan mendistribusikan produk.
4. *Manufaktur Otomatis*. Banyak proses manufaktur sekarang sepenuhnya otomatis dan komputer digunakan untuk mengontrol proses produksi.
5. *Manufaktur Ramping (Lean Manufacturing)*. Ini melibatkan upaya sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi melalui penyimpanan bahan berlebih, kelebihan produksi, penundaan, cacat, dan sebagainya.
6. *Inovasi Produk yang Lebih Besar*. Ada tekanan yang jauh lebih besar untuk menghasilkan produk baru yang inovatif. Efeknya adalah meningkatkan jangkauan produk yang tersedia dan memperpendek siklus hidup banyak produk.
7. *Waktu Respons Lebih Cepat*. Ada peningkatan tekanan pada bisnis untuk mengembangkan produk lebih cepat, menghasilkan produk lebih cepat, dan mengirimkan produk lebih cepat.

Perubahan ini, telah menghadirkan tantangan besar bagi akuntan manajemen. Teknik baru telah dikembangkan dan teknik yang ada diadaptasi untuk memastikan bahwa akuntansi manajemen mempertahankan relevansinya.

Kegunaan Akuntansi Manajemen

Setelah mempertimbangkan apa itu bisnis dan bagaimana mereka diatur dan dikelola, sekarang kita dapat mengalihkan perhatian kita ke peran akuntansi manajemen. Bisnis harus mengakui peran umum akuntansi, yaitu membantu orang membuat keputusan bisnis yang tepat. Semua bentuk akuntansi, termasuk akuntansi manajemen, berkaitan dengan pengumpulan dan analisis informasi keuangan dan kemudian mengomunikasikan informasi ini kepada mereka yang membuat keputusan.

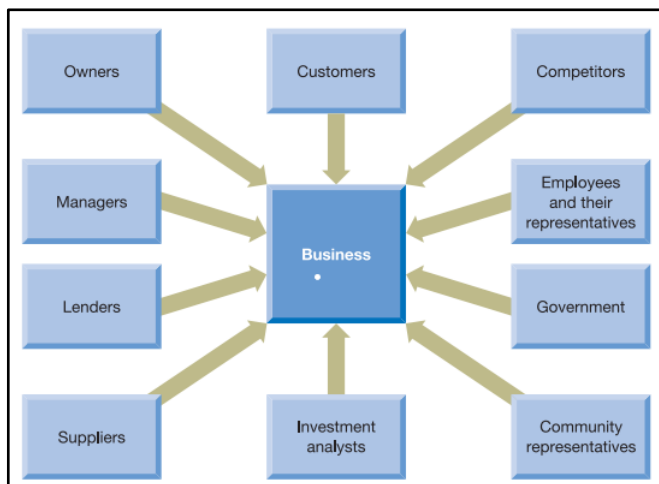
Agar informasi akuntansi berguna untuk pengambilan keputusan, akuntan harus jelas tentang untuk siapa informasi tersebut disiapkan dan untuk tujuan apa informasi itu akan digunakan. Dalam praktiknya, terdapat berbagai kelompok orang (dikenal sebagai 'kelompok pengguna') yang berkepentingan dengan perusahaan tertentu, dalam artian perlu mengambil keputusan tentang perusahaan tersebut.

Untuk tipikal bisnis sektor swasta, yang paling penting dari kelompok ini ditunjukkan pada Gambar 4.2. Masing-masing kelompok ini akan memiliki kebutuhan informasi akuntansi yang berbeda. Ada beberapa kelompok pengguna yang berkepentingan dengan informasi akuntansi yang berkaitan dengan bisnis. Sebagian besar berada di luar bisnis, namun demikian, mereka memiliki andil dalam bisnis. Hal di atas, tidak dimaksudkan sebagai daftar lengkap pengguna potensial; namun, kelompok yang diidentifikasi biasanya adalah yang paling penting.

Dari Gambar 4.2, kita bisa lihat bahwa bab ini membahas yang berkaitan dengan penyediaan informasi akuntansi hanya untuk salah satu kelompok yang diidentifikasi - para manajer. Namun, ini adalah kelompok pengguna yang sangat penting. Manajer bertanggung jawab untuk menjalankan bisnis, dan keputusan serta tindakan mereka memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilannya. Merencanakan masa depan dan menjalankan kendali sehari-hari atas bisnis melibatkan

berbagai keputusan yang dibuat. Misalnya, manajer mungkin memerlukan informasi untuk membantu mereka memutuskan apakah perlu

1. mengembangkan produk atau layanan baru (seperti produsen komputer yang mengembangkan rangkaian komputer baru);
2. menaikkan atau menurunkan harga atau jumlah produk atau layanan yang ada (seperti halnya bisnis telekomunikasi yang mengubah biaya telepon seluler dan SMS);
3. meminjam uang untuk membantu membiayai bisnis (seperti supermarket yang ingin menambah jumlah toko yang dimilikinya);
4. menambah atau mengurangi kapasitas operasi bisnis (seperti bisnis peternakan sapi yang meninjau ukuran ternaknya); dan
5. mengubah metode pembelian, produksi, atau distribusi (seperti pengecer pakaian yang beralih dari pemasok Inggris ke pemasok luar negeri).



Gambar 4.2 Pengguna utama informasi akuntansi yang berkaitan dengan bisnis.

Keputusan manajemen memiliki cakupan yang luas, informasi akuntansi yang diberikan kepada manajer juga harus luas. Informasi akuntansi harus membantu dalam mengidentifikasi dan menilai konsekuensi keuangan dari keputusan seperti yang tercantum di atas.

Ada argumen dan bukti yang meyakinkan bahwa informasi akuntansi manajemen dianggap oleh manajer berguna bagi mereka. Ada banyak survei penelitian yang meminta manajer untuk menentukan peringkat pentingnya informasi akuntansi manajemen, dalam hubungannya dengan sumber informasi lain, untuk tujuan pengambilan keputusan. Studi-studi ini telah menemukan bahwa informasi akuntansi peringkat manajer sangat tinggi.

Secara umum, tidak ada paksaan hukum bagi bisnis untuk menghasilkan informasi akuntansi manajemen, tetapi hampir semua bisnis melakukannya. Agaknya, biaya untuk menghasilkan informasi ini, dibenarkan dengan alasan bahwa para manajer percaya bahwa informasi itu berguna bagi mereka. Argumen dan bukti seperti itu, bagaimanapun, meninggalkan pertanyaan yang tidak terjawab, apakah informasi yang dihasilkan benar-benar digunakan untuk tujuan pengambilan keputusan: yaitu, apakah informasi memengaruhi perilaku manajer?

Tidak mungkin untuk mengukur seberapa berguna informasi akuntansi manajemen bagi para manajer. Kita harus ingat bahwa itu biasanya hanya mewakili satu *input* untuk keputusan tertentu, dan bobot yang tepat yang melekat pada informasi tersebut, oleh manajer dan manfaat yang mengalir sebagai hasilnya tidak dapat dinilai secara akurat. Akan tetapi, paling tidak mungkin untuk mengidentifikasi jenis-jenis kualitas yang harus dimiliki oleh informasi akuntansi agar berguna. Jika kualitas ini kurang, kegunaan informasi akan berkurang.

Salah satu cara memandang akuntansi manajemen adalah sebagai bentuk pelayanan. Akuntan manajemen memberikan informasi ekonomi kepada 'klien' mereka, para manajer. Kualitas layanan yang diberikan akan ditentukan oleh sejauh mana kebutuhan informasi manajer telah terpenuhi. Secara umum diterima bahwa, agar bermanfaat, informasi akuntansi manajemen harus memiliki kualitas atau karakteristik kunci tertentu.

1. *Relevansi.* Informasi akuntansi manajemen harus memiliki kemampuan untuk memengaruhi keputusan. Kecuali karakteristik ini ada, sebenarnya tidak ada gunanya menghasilkan informasi. Ini berarti bahwa informasi tersebut harus ditargetkan pada persyaratan manajer individu yang disediakan. Laporan yang bersifat umum, cenderung tidak membantu sebagian besar manajer. Untuk dapat memengaruhi suatu keputusan, informasi harus tersedia pada saat keputusan perlu dibuat. Oleh karena itu, agar relevan, informasi harus tepat waktu.
2. *Keandalan.* Akuntansi manajemen harus bebas dari kesalahan atau bias yang signifikan. Itu harus mampu diandalkan oleh manajer untuk mewakili apa yang seharusnya diwakili. Meskipun relevansi dan keandalan sangat penting, masalah yang sering kita hadapi dalam akuntansi adalah informasi yang sangat relevan mungkin tidak terlalu andal, dan informasi yang andal mungkin tidak terlalu relevan.
3. *Dapat Dibandingkan.* Kualitas ini akan memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi perubahan dalam bisnis dari waktu ke waktu (misalnya tren pendapatan penjualan selama lima tahun terakhir). Ini juga akan membantu mereka untuk mengevaluasi kinerja bisnis dalam kaitannya dengan bisnis serupa lainnya. Keterbandingan dicapai dengan memperlakukan pos-pos yang pada dasarnya sama dengan cara yang sama untuk tujuan akuntansi manajemen. Keterbandingan juga cenderung ditingkatkan dengan memperjelas kebijakan yang telah diambil dalam mengukur dan menyajikan informasi.
4. *Dapat Dimengerti.* Laporan akuntansi manajemen harus diungkapkan se jelas mungkin dan harus dipahami oleh para manajer yang menjadi sasaran informasi tersebut.

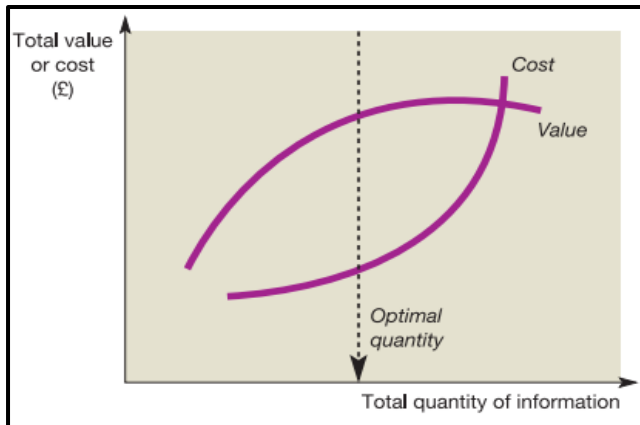
Kualitas, atau karakteristik, yang baru saja dijelaskan akan membantu kita memutuskan apakah informasi akuntansi manajemen berpotensi berguna. Jika suatu informasi tertentu memiliki kualitas-kualitas ini maka itu mungkin berguna. Namun, dalam membuat keputusan akhir, kita juga harus mempertimbangkan apakah informasi tersebut material, atau signifikan. Ini berarti bahwa kita harus bertanya apakah penghilangan atau kesalahan penyajian dalam laporan akuntansi manajemen akan benar-benar mengubah keputusan yang dibuat oleh manajer. Dengan demikian, selain memiliki karakteristik tersebut di atas, informasi akuntansi manajemen juga harus mencapai ambang batas materialitas.

Jika informasi tersebut tidak dianggap material, maka tidak boleh dimasukkan ke dalam laporan karena hanya akan mengacaukannya dan, mungkin, mengganggu kemampuan manajer untuk menginterpretasikan hasil keuangan. Jenis informasi dan jumlah yang terlibat, biasanya akan menentukan apakah itu material.

Mempertimbangkan Biaya dan Manfaat

Setelah membaca bagian sebelumnya, Anda mungkin merasa bahwa, ketika mempertimbangkan sepotong informasi akuntansi manajemen, asalkan empat kualitas utama yang teridentifikasi ada dan merupakan bahan yang harus dikumpulkan dan tersedia bagi para manajer. Sayangnya, ada satu rintangan lagi untuk dilompati. Sesuatu mungkin masih mengecualikan informasi akuntansi manajemen dari laporan meskipun dianggap berguna.

Secara teori, item tertentu dari informasi akuntansi manajemen seharusnya hanya diproduksi jika biaya penyediaannya lebih kecil daripada manfaat, atau nilai, yang diperoleh dari penggunaannya. Gambar 4.3 menunjukkan hubungan antara biaya dan nilai penyediaan informasi akuntansi manajemen tambahan.



Gambar 4.3 Hubungan antara biaya dan nilai penyediaan informasi akuntansi manajemen tambahan.

Dari Gambar 4.3, kita dapat melihat bahwa manfaat informasi akuntansi manajemen akhirnya menurun. Biaya penyediaan informasi, bagaimanapun, akan meningkat dengan setiap informasi tambahan. Tingkat penyediaan informasi yang optimal adalah ketika kesenjangan antara nilai informasi dan biaya penyediaannya paling besar.

Pada Gambar 4.3, angka tersebut, menunjukkan bagaimana nilai total informasi yang diterima oleh pengambil keputusan akhirnya mulai menurun. Hal ini, mungkin, karena informasi tambahan menjadi kurang relevan, atau karena masalah yang mungkin dialami oleh pembuat keputusan dalam memproses informasi yang disediakan. Namun, total biaya penyediaan informasi akan meningkat dengan setiap informasi tambahan.

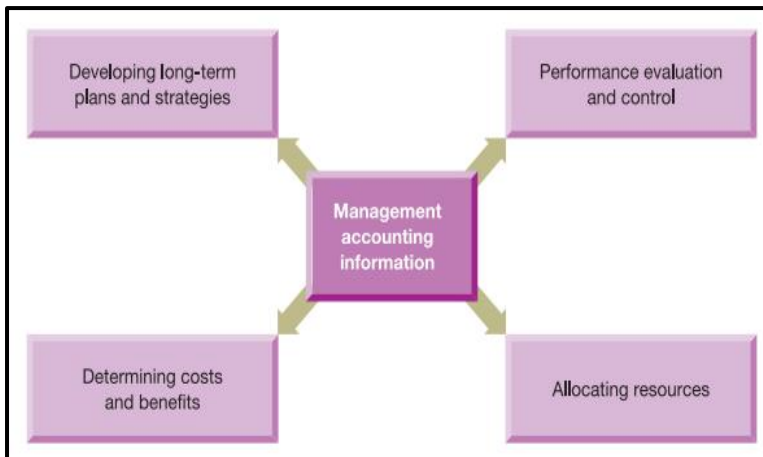
Garis putus-putus menunjukkan titik di mana kesenjangan antara nilai informasi dan biaya penyediaan informasi itu paling besar. Ini mewakili jumlah optimal informasi yang dapat diberikan. Di luar tingkat optimal ini, setiap informasi tambahan akan lebih mahal daripada nilai untuk memilikinya. Model teoretis ini, bagaimanapun, menimbulkan sejumlah masalah dalam praktiknya, seperti yang dibahas di bawah ini.

Kita telah melihat bahwa akuntansi manajemen dapat dianggap sebagai bentuk layanan di mana manajer adalah 'klien'. Hal ini menimbulkan pertanyaan, bagaimanapun, informasi seperti apa yang dibutuhkan oleh 'klien' ini. Ada kemungkinan untuk mengidentifikasi empat bidang pengambilan keputusan yang luas di mana informasi akuntansi manajemen diperlukan.

1. *Mengembangkan Tujuan dan Rencana.* Manajer bertanggung jawab untuk menetapkan misi dan tujuan bisnis dan kemudian mengembangkan strategi dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu dalam mengumpulkan informasi yang akan berguna dalam mengembangkan tujuan dan strategi yang tepat. Itu juga dapat menghasilkan rencana keuangan yang menetapkan kemungkinan hasil dari penerapan strategi tertentu. Manajer kemudian dapat menggunakan rencana keuangan ini untuk mengevaluasi setiap strategi dan menggunakannya sebagai dasar untuk memutuskan di antara berbagai strategi yang ditawarkan.
2. *Evaluasi dan Pengendalian Kinerja.* Informasi akuntansi manajemen dapat membantu meninjau kinerja bisnis terhadap kriteria yang disepakati. Kita akan melihat di bawah bahwa indikator non-keuangan semakin banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja, bersama dengan indikator keuangan. Kontrol harus ada untuk memastikan bahwa kinerja aktual sesuai dengan kinerja yang direncanakan. Oleh karena itu, hasil aktual akan dibandingkan dengan rencana untuk melihat apakah kinerja lebih baik atau lebih buruk dari yang diharapkan. Jika terdapat perbedaan yang signifikan, beberapa investigasi harus dilakukan dan tindakan korektif dilakukan jika diperlukan.
3. *Mengalokasikan Sumber Daya.* Sumber daya yang tersedia untuk bisnis terbatas dan merupakan tanggung jawab manajer untuk mencoba memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan dengan cara yang efisien dan efektif. Keputusan mengenai hal-hal

seperti tingkat *output* yang optimal, campuran produk yang optimal, dan jenis investasi yang sesuai untuk peralatan baru, semuanya memerlukan informasi akuntansi manajemen.

4. *Menentukan Biaya dan Manfaat.* Banyak keputusan manajemen memerlukan pengetahuan tentang biaya dan manfaat dari mengejar tindakan tertentu seperti menyediakan layanan, memproduksi produk baru atau menutup departemen. Keputusan akan melibatkan menimbang biaya terhadap manfaat. Akuntan manajemen dapat membantu manajer dengan memberikan rincian biaya dan manfaat tertentu. Dalam beberapa kasus, biaya dan manfaat mungkin sangat sulit untuk diukur; namun, beberapa perkiraan biasanya lebih baik daripada tidak sama sekali



Gambar 4.4 Keputusan manajemen yang membutuhkan informasi akuntansi manajemen.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan untuk membantu manajer membuat keputusan dalam empat bidang luas: mengembangkan rencana dan strategi jangka panjang, evaluasi dan pengendalian kinerja, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan biaya dan manfaat.

Daftar Pustaka

- Siahaan, Audrey M., dan Bonifasius H, Tambunan. (2022). *Manajemen Strategik Untuk Akuntan*. Medan: LPPM UHN Press
- Peter Atrill, and Eddie McLaney (2009), *Management Accounting for Decision Makers, Sixth Edition*. England: Prentice Hall.

Profil Penulis



Audrey M. Siahaan, S.E., M.Si., Ak.

Audrey M. Siahaan, Lahir di Medan, 17 April 1978. Mendapatkan gelar Sarjana dari Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen pada Tahun 2000. Pada tahun 2004 mendapatkan gelar profesi Akuntan dari Universitas Diponegoro Semarang. Pada tahun 2005 mendapat gelar Magister Sains Akuntansi dari Universitas Diponegoro Semarang. Sedang kuliah S-3 di Universitas Sumatera Utara. Dosen Tetap Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Tahun 2002. Penulis mengambil konsentrasi mengenai akuntansi manajemen. Kepakaran penulis sesuai dengan konsentrasi yang diambil, yaitu akuntansi manajemen. Penulis sedang dan pernah mengajar di beberapa mata kuliah, seperti Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Manajemen Strategik Untuk Akuntan, Akuntansi Perkebunan, Akuntansi Internasional. Penulis aktif menulis buku mengenai akuntansi biaya, manajemen strategik untuk akuntan dan akuntansi perkebunan. Selain menulis buku, Penulis aktif menulis di jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional baik bereputasi maupun tidak bereputasi. Penulis juga aktif melakukan penelitian sesuai kepakaran peneliti, yaitu mengenai akuntansi manajemen.

Email Penulis: audreysiahaan@uhn.ac.id

KONSEP DAN PERILAKU BIAYA

Christian Daniel Manu, S.E., M.Sc., Ak
Universitas Kristen Artha Wacana

Pendahuluan

Biaya dapat menampilkan perilaku variabel, tetap, atau campuran. Mengetahui bagaimana biaya berubah ketika *output* aktivitas berubah adalah bagian penting dari perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Misalnya, penganggaran, memutuskan untuk mempertahankan atau menghentikan lini produk, dan mengevaluasi kinerja suatu segmen, semuanya mendapat manfaat dari pengetahuan tentang perilaku biaya. Faktanya, tidak mengetahui dan memahami perilaku biaya dapat menyebabkan keputusan yang buruk—dan bahkan bencana (Hansen dan Mowen, 2006).

Memahami perilaku biaya sangat penting bagi para pengguna laporan keuangan. Manajer misalnya, terlibat untuk mengelola biaya secara efisien karena biaya menentukan perolehan laba/rugi, yang pada gilirannya sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara umum dan kinerja manajer secara khusus. Lebih khusus lagi, dalam situasi pasar yang kompetitif di mana harga telah terbentuk, manajer dapat meningkatkan profitabilitas dengan berfokus pada biaya. Analis, kreditur, dan investor misalnya melakukan upaya signifikan untuk menganalisis dan memprediksi perilaku biaya, karena sangat relevan dalam memprediksi penjualan untuk memperkirakan laba masa depan dengan lebih tepat. Selanjutnya, orang luar perusahaan mengevaluasi kinerja perusahaan antara lain pada kemampuan manajemen untuk mengendalikan biaya secara efisien.

Pengambilan keputusan ekonomi dapat dibuat dengan mempertimbangkan perilaku biaya. Oleh karena itu, pembahasan mengenai perilaku biaya menjadi penting dalam buku teks akuntansi biaya dan akuntansi manajemen. Teori perilaku biaya tradisional menyatakan ada hubungan yang erat antara tingkat aktivitas dan perubahan biaya. Namun, pandangan simetris tentang hubungan tersebut telah ditantang oleh Anderson, Banker, dan Janakiraman (2003) yang menganggap hubungan tersebut adalah asimetris. Pandangan ekonomi klasik membagi biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel, sedangkan faktanya dalam jangka pendek, hampir semua biaya adalah tetap atau memiliki perilaku lengket (*sticky cost*).

Perilaku biaya dipandang bermanfaat bagi berbagai pihak untuk pengambilan keputusan. Salah satu hal yang membuat studi perilaku biaya yang *sticky* bermanfaat adalah ketika analis, investor, dan orang lain yang membaca laporan keuangan menggunakan informasi perilaku biaya yang *sticky* untuk meramalkan laba perusahaan (Banker dan Lei, 2006; Ciftci, Mashruwala, dan Weiss, 2016).

Konsep Biaya

Hansen dan Mowen (2006) memberikan definisi biaya (*cost*) sebagai kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan membawa manfaat saat ini atau masa depan bagi organisasi. Pengorbanan setara kas digunakan karena aset non-kas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan. Misalnya, dimungkinkan untuk menukar peralatan dengan bahan baku yang digunakan dalam produksi.

Biaya dikeluarkan untuk menghasilkan manfaat di masa depan. Bagi perusahaan yang memiliki tujuan menghasilkan keuntungan, maka manfaat masa depan yang dimaksud adalah pendapatan. Biaya digunakan dalam mencapai tujuan perolehan pendapatan, maka biaya dikatakan kedaluwarsa. Biaya kedaluwarsa disebut beban (*expense*). Dalam setiap periode, beban dikurangkan dengan pendapatan pada laporan laba/rugi

untuk menentukan keuntungan periode tersebut. Kerugian terjadi karena biaya yang kedaluwarsa tidak menghasilkan manfaat pendapatan apa pun. Misalnya, biaya-biaya yang berkaitan dengan persediaan tanpa asuransi, di mana persediaan tersebut dihancurkan oleh banjir, maka akan diklasifikasikan sebagai kerugian pada laporan laba/rugi.

Banyak biaya tidak kedaluwarsa dalam periode tertentu. Biaya yang belum kedaluwarsa diklasifikasikan sebagai aset dan muncul dalam laporan neraca. Komputer dan bangunan pabrik adalah contoh aset yang bertahan lebih dari satu periode. Jangka waktu adalah pembeda utama antara biaya yang diklasifikasikan sebagai beban atau aset.

Informasi mengenai biaya tidak hanya sebatas pada besaran nilai biaya, tetapi penting untuk mengetahui faktor-faktor yang memicu timbulnya biaya (Hansen dan Mowen, 2006). Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai struktur biaya perusahaan. Manajer harus mampu menentukan biaya jangka panjang dan biaya jangka pendek dari aktivitas-aktivitas dan proses-proses yang berhubungan dengan bisnis perusahaan. Demikian pula, manajer harus dapat menentukan biaya produksi produk, biaya layanan, biaya pelanggan, biaya pemasok, dan objek penting lainnya yang memicu terjadinya biaya.

Biaya Tetap, Biaya Variabel, dan Biaya Campuran

Perilaku biaya menggambarkan apakah suatu biaya berubah ketika tingkat *output* dari suatu aktivitas berubah. Biaya yang totalnya konstan dalam rentang yang relevan ketika *output* dari suatu aktivitas berubah adalah biaya tetap. Biaya variabel, di sisi lain, meningkat secara total dengan adanya peningkatan *output* dari suatu aktivitas dan menurun secara total dengan adanya penurunan *output* dari suatu aktivitas. Dalam ekonomi, biasanya diasumsikan bahwa biaya tetap dan variabel diketahui. Oleh karena itu, akuntan manajemen harus berurusan dengan persyaratan untuk menilai biaya tetap dan variabel.

Biaya tetap dapat diilustrasikan pada Perusahaan Komputer Simyansa yang melakukan proses produksi Komputer. Salah satu departemen produksi dari perusahaan tersebut berperan memasukkan perangkat *Solid-state drives (SSD)* 500GB ke dalam *Central Processing Unit (CPU)* dari setiap komputer yang diproduksi. Aktivitasnya adalah penyisipan SSD, dan penggerak aktivitasnya adalah jumlah komputer yang diproses. Departemen tersebut mengoperasikan dua lini produksi.

Setiap lini dapat memproses hingga 10.000 komputer per tahun. Pekerja yang melakukan aktivitas produksi dari setiap lini diawasi oleh seorang manajer lini produksi yang dibayar Rp120.000.000,00 per tahun. Untuk produksi hingga 10.000 unit, hanya diperlukan satu manajer; sedangkan untuk produksi antara 10.000 unit dan 20.000 unit, diperlukan dua manajer. Biaya pengawasan untuk beberapa tingkatan jumlah produk komputer yang dihasilkan departemen produksi disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.1
Biaya Pengawasan Produksi Komputer
Perusahaan Komputer Simyansa

Biaya Pengawasan	Unit Komputer	Biaya Per Unit
Rp120.000.000,00	4.000	Rp30.000,00
Rp120.000.000,00	8.000	Rp15.000,00
Rp120.000.000,00	10.000	Rp12.000,00
Rp240.000.000,00	12.000	Rp20.000,00
Rp240.000.000,00	16.000	Rp15.000,00
Rp240.000.000,00	20.000	Rp12.000,00

Langkah pertama dalam menilai perilaku biaya adalah menentukan penggerak aktivitas yang sesuai. Misalnya dalam industri komputer, maka penggerak aktivitas yang dimaksud adalah jumlah komputer yang diproduksi. Langkah kedua adalah mendefinisikan apa yang dimaksud dengan rentang relevan, yaitu rentang di mana asumsi hubungan biaya berlaku untuk operasi normal perusahaan. Asumsikan bahwa rentang yang relevan adalah 10.000 unit hingga 20.000 unit komputer yang diproses, sehingga berapapun jumlah komputer yang

diproses asalkan dalam rentang nilai dimaksud maka 'total' biaya pengawasan akan tetap konstan. Misalnya biaya pengawasan Rp240.000.000,00 akan tetap konstan untuk memproses 12.000 unit, 16.000 unit, atau 20.000 unit komputer.

Berikan perhatian khusus pada kata 'total' dalam definisi biaya tetap. Sementara total biaya pengawasan tetap tidak berubah karena semakin banyak komputer yang diproses, biaya per unit berubah ketika tingkat penggerak aktivitas berubah. Seperti yang ditunjukkan contoh dalam tabel, dalam rentang yang relevan, biaya unit pengawasan menurun dari Rp20.000,00 menjadi Rp12.000,00. Perilaku biaya tetap per unit, mudah untuk mendapatkan kesan bahwa biaya tetap dipengaruhi oleh perubahan tingkat penggerak aktivitas, padahal kenyataannya tidak. Biaya tetap per unit seringkali dapat menyesatkan dan dapat berdampak buruk pada beberapa keputusan. Seringkali lebih aman untuk bekerja dengan total biaya tetap.

Ilustrasi biaya variabel dapat diperluas dari contoh aktivitas produksi komputer yang dilakukan oleh Perusahaan Komputer Simyansa. Melalui contoh tersebut biaya *Solid-state drives* (SSD) 500 GB disertakan dalam perhitungan biaya produksi komputer sebagai biaya bahan baku. Penggerak aktivitas dari biaya bahan baku (SSD) adalah jumlah unit komputer yang diproduksi. Setiap unit komputer membutuhkan satu SSD seharga Rp500.000,00. Dengan demikian, total biaya SSD untuk berbagai tingkat produksi disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.2
Biaya SSD Perusahaan Komputer Simyansa

Biaya SSD	Unit Komputer	Biaya Per Unit
Rp2.000.000.000,00	4.000	Rp500.000,00
Rp4.000.000.000,00	8.000	Rp500.000,00
Rp5.000.000.000,00	10.000	Rp500.000,00
Rp6.000.000.000,00	12.000	Rp500.000,00

Semakin banyak komputer yang diproduksi, total biaya SSD meningkat secara proporsional. Misalnya, saat produksi berlipat ganda dari 4.000 unit menjadi 10.000 unit, total biaya SSD berlipat ganda dari Rp2.000.000.000,00 menjadi Rp5.000.000.000,00. Perhatikan juga bahwa biaya per unit SSD adalah konstan.

Biaya variabel juga dapat diwakili oleh persamaan linear. Di sini, total biaya variabel bergantung pada tingkat penggerak aktivitas. Hubungan ini dapat dijelaskan dengan persamaan berikut:

$$Y_v = VX$$

di mana

Y_v : Total biaya variabel

V : Biaya variabel per unit

X : Jumlah unit

Hubungan yang menggambarkan biaya bahan baku SSD adalah $Y_v = \text{Rp}500.000X$, di mana X = jumlah komputer yang diproduksi. Apabila nol unit yang diproduksi, maka total biaya variabel adalah nol. Namun, ketika unit yang diproduksi meningkat, total biaya variabel juga meningkat. Perhatikan bahwa peningkatan total biaya variabel berbanding lurus dengan peningkatan jumlah unit komputer yang diproduksi (penggerak aktivitas). Untuk 8.000 unit komputer yang diproduksi, total biaya variabel adalah Rp4.000.000.000,00 ($\text{Rp}500.000 \times 8.000$ unit komputer yang diproduksi); Untuk 12.000 unit komputer yang diproduksi, total biaya variabel adalah Rp6.000.000.000,00.

Biaya campuran adalah biaya yang terdiri dari komponen biaya tetap dan biaya variabel. Misalnya, perwakilan penjualan sering dibayar dengan gaji plus komisi penjualan. Misalkan Perusahaan Komputer Simyansa memiliki 10 perwakilan penjualan, masing-masing mendapatkan gaji Rp30.000.000,00 per tahun ditambah komisi Rp50.000,00 per komputer yang terjual. Aktivitasnya adalah menjual, dan penggerak aktivitasnya

adalah unit yang terjual. Jika 10.000 unit komputer terjual, maka total biaya penjualan (terkait dengan perwakilan penjualan) adalah Rp800.000.000,00 yang mana terdiri dari jumlah biaya gaji tetap Rp300.000.000,00 ($10 \times \text{Rp}30.000.000,00$) dan biaya variabel Rp500.000.000,00 ($\text{Rp}50.000,00 \times 10.000$ unit). Persamaan linear untuk biaya campuran sebagai berikut:

$$Y = \text{Total Biaya Tetap} + \text{Total Biaya Variabel}$$

$$Y = F + VX$$

di mana

Y: Total biaya

Contoh persamaan biaya penjualan pada Perusahaan Komputer Simyansa adalah sebagai berikut:

$$Y = \text{Rp}30.000.000,00 + \text{Rp}50.000X$$

Tabel berikut menunjukkan biaya penjualan untuk berbagai tingkat aktivitas penjualan:

Tabel 5.3
Biaya Penjualan Komputer
Perusahaan Komputer Simyansa

Total Biaya Tetap Penjualan	Total Biaya Variabel Penjualan	Total Biaya	Komputer Terjual	Biaya Penjualan Per Unit
Rp30.000.000	Rp100.000.000	Rp130.000.000	2.000	Rp65.000
Rp30.000.000	Rp200.000.000	Rp230.000.000	4.000	Rp57.500
Rp30.000.000	Rp400.000.000	Rp430.000.000	8.000	Rp53.750
Rp30.000.000	Rp500.000.000	Rp530.000.000	10.000	Rp53.000
Rp30.000.000	Rp600.000.000	Rp630.000.000	12.000	Rp52.500

Perilaku Biaya

Perilaku biaya penting bagi perusahaan. Pertama, tentunya perusahaan harus menentukan objek biaya yang sesuai. Ini relatif mudah di perusahaan manufaktur; objek biaya biasanya adalah produk berwujud. Di perusahaan jasa, objek biaya yang logis adalah jasa. Misalnya, rumah sakit mungkin menganggap layanan tertentu seperti tes darah atau layanan radiologi sebagai objek biaya utama.

Pandangan tradisional tentang perilaku biaya membedakan antara biaya tetap dan biaya variabel sehubungan dengan perubahan tingkat aktivitas

perusahaan. Biaya tetap dianggap tidak bergantung pada tingkat aktivitas, sedangkan biaya variabel diasumsikan proporsional terhadap perubahan tingkat aktivitas.

Penentuan perilaku biaya memerlukan pemahaman yang baik tentang biaya yang dipertimbangkan dan ukuran *output* yang terkait dengan objek biaya. Istilah biaya tetap dan biaya variabel tidak ada dalam ruang hampa; kedua jenis biaya tersebut hanya memiliki arti bila dikaitkan dengan beberapa ukuran *output* atau penggerak. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku biaya, pertama-tama kita harus menentukan aktivitas yang mendasari dan penggerak terkait yang mengukur kapasitas suatu aktivitas dan *output*nya.

Misalnya, *output* penanganan bahan baku dapat diukur dengan jumlah perpindahan bahan baku, *output* pengiriman barang dapat diukur dengan jumlah unit yang terjual, dan *output* kinerja tenaga kerja langsung dapat diukur dengan jumlah jam kerja yang direalisasikan. Dengan demikian, penggerak biaya tidak hanya disesuaikan dengan perusahaan tertentu tetapi juga dengan aktivitas atau biaya tertentu yang diukur.

Penggerak aktivitas menjelaskan perubahan biaya aktivitas dengan mengukur perubahan *output* aktivitas (penggunaan). Dua kategori umum penggerak aktivitas adalah penggerak tingkat unit dan penggerak tingkat non-unit. Penggerak tingkat unit menjelaskan perubahan biaya saat unit yang diproduksi berubah. Jumlah kilogram bahan baku, kilowatt-jam yang digunakan untuk menjalankan mesin produksi, dan jam tenaga kerja langsung adalah contoh penggerak aktivitas berbasis unit.

Meskipun tidak terdapat penggerak aktivitas yang sama dengan jumlah unit yang diproduksi, namun masing-masing penggerak aktivitas bervariasi secara proporsional dengan jumlah unit yang diproduksi. Penggerak tingkat non-unit menjelaskan perubahan biaya sebagai akibat dari faktor selain perubahan unit yang diproduksi. Contoh ukuran *output* aktivitas berbasis non-unit termasuk pengaturan, perintah kerja, perintah perubahan teknik, jam inspeksi, dan pemindahan bahan baku.

Sumber Daya, Aktivitas, dan Perilaku Biaya

Sumber daya hanyalah elemen ekonomi yang memungkinkan seseorang melakukan aktivitas (Hansen dan Mowen, 2006). Sumber daya umum yang tersedia di pabrik adalah bahan langsung, tenaga kerja langsung, listrik, peralatan, dan sebagainya. Ketika perusahaan membelanjakan uang untuk sumber daya, maka hal tersebut menciptakan kemampuan atau kapasitas untuk melakukan suatu aktivitas.

Aktivitas hanyalah sebuah tugas, seperti menyiapkan peralatan, membeli bahan, merakit bahan menjadi produk, dan mengemas unit produk yang telah selesai ke dalam kotak kemasan. Ketika suatu perusahaan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas, maka hal itu menandakan bahwa perusahaan memperoleh kapasitas aktivitas. Biasanya, kita dapat berasumsi bahwa jumlah kapasitas aktivitas yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat efisiensi aktivitas yang dilakukan. Tingkat kinerja aktivitas yang efisien ini disebut kapasitas praktis.

Kapasitas aktivitas yang dimiliki perusahaan dapat saja tidak digunakan. Keberadaan kapasitas yang tidak digunakan merupakan selisih antara kapasitas yang diperoleh dan *output* aktivitas aktual. Hubungan antara pembelanjaan uang untuk memperoleh sumber daya dan penggunaan sumber daya, dapat digunakan untuk menentukan perilaku biaya variabel dan biaya tetap.

Sumber daya dapat dikategorikan menjadi (1) sumber daya fleksibel dan (2) sumber daya berkomitmen (Hansen dan Mowen, 2006). Sumber daya yang fleksibel disediakan sesuai penggunaan dan kebutuhan; sumber daya dimaksud diperoleh dari sumber luar, di mana persyaratan akuisisi tidak memerlukan komitmen jangka panjang untuk setiap jumlah sumber daya tertentu. Dengan demikian, organisasi bebas membeli apa yang dibutuhkannya, ketika dibutuhkan. Akibatnya, kuantitas sumber daya yang ditawarkan sama dengan kuantitas yang diminta. Tidak ada kapasitas yang tidak terpakai untuk kategori sumber daya ini (penggunaan sumber daya = sumber daya yang disediakan).

Secara umum, dapat memperlakukan biaya sumber daya fleksibel sebagai biaya variabel karena biaya sumber daya meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan akan sumber daya. Misalnya, dalam lingkungan manufaktur *just-in-time*, material dibeli saat dibutuhkan. Dengan menggunakan unit yang diproduksi sebagai ukuran *output*, atau penggerak, jelas bahwa seiring dengan peningkatan unit yang diproduksi, penggunaan (dan biaya) bahan langsung akan meningkat secara proporsional.

Sumber daya yang berkomitmen disediakan sebelum penggunaan. Sumber daya dimaksud diperoleh dengan menggunakan kontrak eksplisit atau implisit untuk mendapatkan jumlah sumber daya tertentu, terlepas dari apakah jumlah sumber daya yang tersedia digunakan sepenuhnya atau tidak. Sumber daya yang berkomitmen dapat melebihi permintaan penggunaannya; dengan demikian, kemungkinan kapasitas yang tidak digunakan akan ada.

Banyak sumber daya diperoleh sebelum permintaan aktual untuk sumber daya tersebut terwujud. Ada dua contoh kategori akuisisi sumber daya ini. Pertama, organisasi memperoleh banyak kapasitas layanan multiperioda dengan membayar tunai di muka atau dengan mengadakan kontrak eksplisit yang memerlukan pembayaran tunai periodik. Membeli atau menyewakan bangunan dan peralatan adalah contoh bentuk akuisisi sumber daya di muka. Contoh kedua dan yang lebih penting menyangkut organisasi-organisasi yang memperoleh sumber daya di muka melalui kontrak implisit—biasanya dengan karyawan mereka.

Kontrak implisit ini membutuhkan fokus etis, karena kontrak tersebut menyiratkan bahwa organisasi akan mempertahankan tingkat pekerjaan meskipun mungkin ada penurunan sementara dalam jumlah aktivitas yang digunakan. Perusahaan dapat mengelola kesulitan yang terkait dengan mempertahankan tingkat biaya tetap ini dengan menggunakan pekerja paruh waktu, atau sementara, bila diperlukan. Banyak perusahaan telah mengindikasikan bahwa alasan utama penggunaan

pekerja sementara adalah fleksibilitas—dalam memenuhi fluktuasi permintaan, dalam mengendalikan perampangan, dan dalam melindungi pekerja inti dari kehilangan pekerjaan.

Apabila sumber daya diperoleh di muka, maka ada kemungkinan bahwa terjadi perbedaan antara sumber daya yang disediakan dan sumber daya yang digunakan (diminta) untuk melakukan aktivitas. Hal ini hanya dapat terjadi untuk biaya aktivitas yang menampilkan perilaku biaya tetap (sumber daya diperoleh sebelum penggunaan). Biasanya, sistem manajemen biaya tradisional hanya memberikan informasi tentang biaya sumber daya yang disediakan. Sebaliknya, sistem manajemen biaya kontemporer memberikan informasi mengenai berapa banyak aktivitas yang digunakan dan biaya penggunaannya.

Model penggunaan sumber daya berbasis aktivitas dapat meningkatkan kontrol manajerial dan pengambilan keputusan. Sistem informasi pengendalian operasional mendorong para manajer untuk lebih memperhatikan pengendalian penggunaan dan pengeluaran sumber daya. Model penggunaan sumber daya berbasis aktivitas juga memungkinkan manajer untuk menghitung perubahan pasokan dan permintaan sumber daya yang dihasilkan dari penerapan keputusan seperti membuat atau membeli, menerima atau menolak pesanan khusus, dan mempertahankan atau menghentikan lini produk. Sebagian besar model pengambilan keputusan sangat bergantung pada pengetahuan tentang perilaku biaya.

Pemisahan Biaya Campuran menjadi Komponen Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Terdapat tiga metode yang banyak digunakan untuk memisahkan biaya campuran menjadi komponen biaya tetap dan komponen biaya variabel, yaitu: metode tinggi-rendah, metode *scatterplot*, dan metode kuadrat terkecil.

1. Metode Tinggi-Rendah

Metode tinggi-rendah memiliki dua keuntungan. Pertama, bersifat objektif. Artinya, dua orang mana pun yang menggunakan metode tinggi-rendah pada kumpulan data tertentu akan sampai pada jawaban yang sama. Kedua, mudah dihitung. Metode tinggi-rendah memungkinkan manajer mendapatkan perbaikan cepat pada hubungan biaya hanya dengan menggunakan dua titik data. Metode tinggi-rendah biasanya tidak sebagus metode lainnya karena beberapa alasan. Pertama, titik data tinggi dan titik data rendah sering kali dikenal sebagai *outlier*. Kedua, bahkan jika titik data tinggi dan titik data rendah bukan *outlier*, tetap saja ada pilihan pasangan titik data lainnya yang mungkin lebih representatif.

2. Metode *Scatterplot*

Langkah pertama dalam menerapkan metode *scatterplot* adalah memplot titik-titik data, sehingga dapat diketahui hubungan antara total biaya aktivitas dan *output* aktivitas. Dengan demikian, salah satu tujuan dari grafik *scatter* adalah untuk menilai validitas hubungan linear yang diasumsikan. Selain itu, memeriksa grafik *scatter* dapat mengungkapkan beberapa titik data yang tampaknya tidak sesuai dengan pola umum perilaku. Setelah diselidiki, dapat ditemukan bahwa titik-titik ini (penyimpangan) disebabkan oleh beberapa kejadian yang tidak biasa. Pengetahuan ini dapat memberikan pembenaran untuk eliminasi data dan mungkin mengarah pada perkiraan yang lebih baik dari fungsi biaya yang mendasarinya. Keuntungan signifikan dari metode *scatterplot* adalah memungkinkan analisis biaya untuk memeriksa data secara visual. Metode *scatterplot* memiliki kelemahan, yaitu kurangnya kriteria objektif untuk memilih garis yang paling tepat. Kualitas formula biaya bergantung pada kualitas penilaian subjektif analisis. Metode tinggi-rendah menghilangkan subjektivitas dalam pemilihan garis.

3. Metode Kuadrat Terkecil

Metode kuadrat terkecil mendefinisikan paling tepat dan objektif dalam arti bahwa menggunakan metode ini untuk kumpulan data tertentu akan menghasilkan rumus biaya yang sama. Telah disinggung mengenai konsep garis yang paling cocok dengan titik-titik yang ditunjukkan pada grafik *scatter*. Apa yang dimaksud dengan garis yang paling tepat? Secara intuitif, ini adalah garis yang paling dekat dengan titik data.

Kedekatan setiap titik dengan garis dapat diukur dengan jarak vertikal titik dari garis. Jarak vertikal ini adalah selisih antara biaya aktual dan biaya yang diperkirakan oleh garis. Penyimpangan (*deviation*) adalah perbedaan antara biaya perkiraan dan biaya aktual, yang ditunjukkan oleh jarak dari titik ke garis. Tahapan yang perlu dilakukan dalam metode ini adalah pertama-tama menentukan penyimpangan data (jarak vertikal dari titik data ke garis linear). Tahapan kedua, mengkuadratkan setiap penyimpangan dan kemudian menjumlahkan penyimpangan kuadrat ini sebagai ukuran kedekatan secara keseluruhan.

Mengkuadratkan penyimpangan menghindari masalah pembatalan data yang disebabkan oleh campuran data positif dan data negatif. Pada prinsipnya, membandingkan ukuran kedekatan dapat menghasilkan peringkat semua garis dari yang terbaik hingga yang terburuk. Garis yang lebih cocok dengan titik-titik data disebut garis yang paling tepat. Ini adalah garis dengan jumlah penyimpangan kuadrat terkecil.

Penilaian Manajerial dalam Menentukan Perilaku Biaya

Penilaian manajerial sangat penting dalam menentukan perilaku biaya dan sejauh ini merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam praktik. Banyak manajer hanya menggunakan pengalaman mereka dan pengamatan masa lalu terhadap hubungan biaya untuk menentukan biaya tetap dan biaya variabel. Beberapa

manajer hanya membebankan biaya aktivitas tertentu ke kategori tetap dan lainnya ke kategori variabel. Mereka mengabaikan kemungkinan biaya campuran.

Manajemen dapat mengidentifikasi biaya campuran dan membagi biaya ini menjadi komponen tetap dan komponen variabel dengan memutuskan apa saja bagian tetap dan variabelnya—yaitu, menggunakan pengalaman untuk mengatakan bahwa sejumlah biaya tetap dan oleh karena itu sisanya harus biaya variabel. Kemudian, komponen variabel dapat dihitung dengan menggunakan satu atau lebih titik data biaya/volume. Penggunaan penilaian ini memiliki keuntungan akuntansi untuk biaya campuran tetapi tunduk pada jenis kesalahan yang sama seperti dikotomi tetap/variabel yang ketat. Artinya, manajemen bisa saja salah dalam penilaiannya.

Keuntungan menggunakan penilaian manajerial untuk memisahkan biaya tetap dan variabel adalah kesederhanaannya. Dalam situasi di mana manajer memiliki pemahaman mendalam tentang perusahaan dan pola biayanya, metode ini dapat memberikan hasil yang baik. Namun, jika manajer tidak memiliki penilaian yang baik, kesalahan akan terjadi. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan pengalaman manajer, potensi kesalahan, dan pengaruh kesalahan terhadap keputusan terkait.

Daftar Pustaka

- Anderson, M. C., Banker, R. D., dan Janakiraman, S. N. (2003). Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? *Journal of Accounting Research*, 41(1), 47-63.
- Banker, R. D., dan Lei, C. (2006). Predicting Earnings Using a Model Based on Cost Variability and Cost Stickiness. *The Accounting Review*, 81(2), 285-307.
- Ciftci, M., Mashruwala, R., dan Weiss, D. (2016). Implications of Cost Behavior for Analysts’ Earnings Forecasts. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 57-80.
- Hansen, D. R., dan Mowen, M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control (Fifth ed.)*. United States of America: Thomson South-Western.

Profil Penulis



Christian Daniel Manu, S.E., M.Sc., Ak

Penulis adalah staf pengajar di Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Ketertarikan penulis terhadap ilmu sistem informasi dimulai pada tahun 2011 ketika melanjutkan studi S2 dan memilih jalur minat Sistem Informasi. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mempelajari berbagai materi dari sumber buku dan artikel jurnal yang berkaitan dengan sistem informasi, khususnya *electronic business*, sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada tahun 2008 di prodi Akuntansi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang. Enam tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Program Magister Sains dan Doktor Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.

Penulis memiliki kepakaran di bidang *E-Business*, Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Keuangan. Oleh karena itu, dalam mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Hasil penelitian penulis dipublikasikan di beberapa jurnal nasional dan jurnal internasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi institusi penulis, bangsa dan negara Indonesia.

Email Penulis: daniel.manu28@gmail.com

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Yanuar Lazuardi, S.E., M.Akt.
Universitas Islam Lamongan

Konsep Dasar

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan dapat menjadi alat yang berperan besar dalam perkembangan perusahaan. Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen adalah proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik dan teknologi dialokasikan untuk tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh. Perusahaan yang tidak memiliki atau memiliki sistem pengendalian manajemen, tetapi tidak baik, rentan mengalami kemunduran, sulit berkembang dan mudah tersaingi oleh kompetitor.

Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian dari pengetahuan perilaku terapan atau sering kali disebut dengan *applied behavioral science*, yang memiliki makna bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang berisikan berbagai ketentuan mengenai cara dalam menjalankan serta mengendalikan perusahaan yang baik berdasarkan berbagai ketentuan dan asumsi yang ada.

Pengendalian manajemen berhubungan dengan arah kegiatan manajemen, sesuai dengan garis besar pedoman yang sudah ditentukan dalam proses perencanaan strategis, sebagai kesatuan pemikiran dari metode akuntansi manajemen untuk mengumpulkan dan

melaporkan data serta melakukan evaluasi atas kinerja pada suatu perusahaan. Sistem pengendalian manajemen berusaha mengarahkan berbagai macam usaha yang dilakukan oleh berbagai subfungsi di dalam suatu organisasi, agar fokus pada tujuan organisasi dan tujuan manajemen yang diimplementasikan, melalui tujuan manajer pada fungsinya masing-masing.

Dasar dari suatu pengendalian adalah proses perencanaan, dan hasil dari suatu perencanaan adalah misi, objektif, atau anggaran operasional yang secara keseluruhan akan diikuti oleh sistem pengendalian. Suatu sistem pengendalian manajemen yang baik, seharusnya dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan strategis dan dapat memberikan motivasi bagi setiap individu di dalam suatu organisasi agar melaksanakan keseluruhan konsep yang telah ditentukan.

Proses pengendalian manajemen dapat diimplementasikan melalui langkah-langkah a) perencanaan strategis; b) penyusunan anggaran; c) pengendalian operasi; dan d) analisis operasi. Sistem pengendalian manajemen merupakan keharusan pada organisasi yang terdesentralisasi. Pengendalian manajemen juga terkait dengan strategi, strategi dibangun melalui proses formal dan rasional, yang kemudian menjadi panduan bagi desain sistem manajemen. Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen memengaruhi pengembangan strategi, karena strategi tumbuh melalui eksperimentasi yang dipengaruhi oleh sistem manajemen perusahaan.

Strategi diawali oleh CEO yang menentukan strategi secara keseluruhan, berikutnya penjabaran strategi dirumuskan oleh manajer unit bisnis. Akhirnya, proses pengendalian manajemen digunakan oleh manajer untuk menjamin bahwa semua orang yang mereka supervisi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kesuksesan penerapan sistem pengendalian manajemen juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan di mana perusahaan itu berada dan kegagalan perusahaan besar untuk bertahan sering kali disebabkan oleh kegagalan dalam melakukan pengendalian.

Elemen Sistem Pengendalian

Terdapat beberapa elemen dalam sistem pengendalian manajemen agar saling terhubung dan membentuk suatu proses kerja, antara lain berikut ini.

1. *Detector* (Sensor)

Detector adalah seperangkat alat yang berfungsi untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Elemen *detector* berfungsi untuk mencari informasi mengenai apa yang sedang terjadi terhadap suatu aktivitas. Unsur *detector* juga dapat berfungsi sebagai sistem informasi yang berbentuk formal maupun informasi, untuk menyediakan berbagai informasi kepada top manajemen perusahaan, mengenai segala aktivitas atau segala hal yang terjadi di dalam perusahaan.

2. *Assessor* (Penilai)

Assessor adalah seperangkat alat yang berfungsi dalam menentukan signifikansi dari peristiwa aktual, dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi. *Assessor* juga dapat berfungsi untuk melihat dan menilai perbandingan informasi yang didapat dengan keadaan yang diinginkan.

3. *Effector* (Pelaksana)

Effector adalah seperangkat alat yang sering disebut sebagai “umpan balik” yaitu suatu perangkat yang mengubah perilaku jika *assessor* mengidentifikasi ketidaksesuaian dan berfungsi juga untuk melakukan koreksi terhadap perbedaan signifikan antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan.

4. *Communication Network* (Jaringan Komunikasi)

Communication Network adalah seperangkat alat yang berfungsi untuk meneruskan informasi antara *detector* ke *assessor* dan dari *assessor* ke *effector*.

Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen adalah sebuah proses, di mana semua tingkatan manajer menjamin bahwa orang-orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. Proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar dan melibatkan interaksi di antara individu-individu di dalam organisasi.

Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif/dalam bentuk angka. Pengertian lain dari anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit satuan (moneter) dan berlaku untuk jangka waktu/periode tertentu pada masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diartikan bahwa penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun.

Anggaran erat kaitannya dengan perencanaan strategis perusahaan, di antaranya adalah baik perencanaan strategis dan penyusunan anggaran melibatkan perencanaan, namun jenis aktivitas perencanaannya berbeda di antara kedua proses tersebut.

Perencanaan strategis adalah proses untuk memutuskan hakikat dan ukuran dari beberapa program yang harus dijalankan untuk mengimplementasikan berbagai strategi organisasi; perencanaan strategis mendahului penyusunan anggaran dan menyediakan kerangka kerja di mana anggaran tahunan dikembangkan; proses penyusunan perencanaan strategis ditujukan untuk aktivitas jangka panjang (beberapa tahun), sedangkan penyusunan anggaran berfokus pada satu tahun anggaran; rencana strategis terstruktur berdasarkan lini

produk atau program lain, sedangkan anggaran terstruktur berdasarkan pusat pertanggungjawaban.

Anggaran perusahaan memiliki karakteristik, antara lain a) anggaran mengestimasi potensi keuntungan dari suatu unit bisnis di dalam perusahaan; b) anggaran dinyatakan dalam satuan moneter, meskipun mungkin didukung pula dengan jumlah faktor non moneter; c) meliputi waktu selama satu tahun; d) merupakan komitmen manajemen dan manajer setuju untuk menerima langsung tanggungjawab atas pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan; e) usulan anggaran di otorisasi dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi kewenangannya dibanding pembuat anggaran; f) setelah disetujui dan disahkan, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu saja; dan g) secara periodik, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggarannya dan varians dianalisis, dijelaskan serta dipertanggungjawabkan.

Anggaran dalam perusahaan memiliki kegunaan, di antaranya sebagai panduan dalam menyesuaikan aktivitas dengan rencana strategis yang telah dibuat, membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian dalam organisasi. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer dalam melakukan otorisasi jumlah yang berwenang untuk digunakan dan untuk menginformasikan kepada fungsi terkait kinerja yang diharapkan dari hal tersebut, untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk melakukan evaluasi kinerja aktual manajer dalam fungsi yang terkait.

Anggaran perusahaan umumnya, disusun dan terdiri dari kegiatan operasi dalam aktivitas perusahaan yang meliputi: anggaran pendapatan, anggaran biaya produksi dan penjualan, anggaran beban pemasaran, anggaran beban logistik, anggaran beban umum dan administrasi, anggaran biaya R & D, anggaran pajak penghasilan, laba bersih yang diharapkan perusahaan dalam kurun waktu tahun anggaran terkait.

Beban dalam pembuatan anggaran dapat bersifat *fleksibel*, *diskresioner* dan komitmen, ditujukan untuk jangka waktu satu tahun dan dapat displit per bulan atau perkuartal dan lain-lain. Umumnya, jumlah total dalam anggaran merepresentasikan nilai sesuai dengan rencana strategis perusahaan yang telah dibuat. Masing-masing proyek modal utama dibuat secara terpisah, dibuat untuk organisasi secara keseluruhan dan untuk tiap unit bisnis serta diklasifikasikan berdasarkan pusat pertanggungjawaban.

Proses penyusunan anggaran diawali dengan pengesahan tim perumus/komite anggaran yang terdiri dari top manajemen dan *middle* manajemen serta pihak lain dalam perusahaan yang terkait. Langkah berikutnya adalah menyusun pedoman/acuan dalam pembuatan anggaran, diikuti dengan usulan awal anggaran dari manajer pusat pertanggungjawaban dalam fungsi-fungsi terkait.

Proses berikutnya adalah negosiasi antara ajuan anggaran dengan atasan yang menyetujui ajuan anggaran tersebut, setelah proses negosiasi berlangsung, langkah berikutnya adalah tinjauan anggaran dan persetujuan terhadap ajuan anggaran tersebut, dalam pelaksanaan serta kondisi tertentu, anggaran dapat dilakukan revisi dan langkah terakhir adalah menentukan anggaran kontinjensi jika terdapat perubahan signifikan dalam pelaksanaan anggaran.

Perencanaan Strategis

Kewenangan tertinggi dalam perusahaan terletak di tangan dewan komisaris. Secara hukum, dewan komisaris berhak mengendalikan perusahaan dan merupakan inti yang berhubungan dengan upaya mempertahankan operasi dan efektivitas perusahaan. Dewan komisaris sering dianggap sebagai wakil para pemilik, karena syarat utama menjadi anggota komisaris di antaranya memiliki kompetensi serta pengetahuan tentang kegiatan operasi perusahaan, perspektif industri dan ketajaman bisnis.

Pada masa yang lalu, sebagian besar dewan komisaris tidak terlibat aktif dalam manajemen strategis perusahaan kecuali pada masa krisis, di mana keterlibatan utamanya adalah kewenangan untuk mengganti direktur utama. Pada masa sekarang, anggota dewan komisaris semakin aktif karena beberapa sebab antara lain a) para pemegang saham semakin sering menggugat dewan komisaris karena kelalaian mereka dalam memenuhi tanggung jawabnya; b) adanya tuntutan dari otoritas terkait agar anggotanya membentuk komite audit yang terdiri dari direktur atau komisaris dari luar; c) otoritas terkait meningkatkan pemeriksaan kelalaian dan kesalahan atas tindakan dan kebijakan para direktur; d) menghindari agar para anggota dewan komisaris waspada terhadap pemberian uang gratifikasi oleh perusahaan.

Peningkatan jumlah orang luar berjalan seiring dengan perubahan struktur, menciptakan komite untuk menempatkan dan memilih direktur/komisaris baru dari luar. Direktur dari luar digaji lebih besar, dan golongan yang bukan dari dunia bisnis lebih giat menuntut model perwakilan seperti ini. Secara menyeluruh, telah terjadi peralihan yang tidak terlalu mencolok, tetapi penting dalam keanggotaan dewan komisaris dan pengendalian manajemen. Berikut beberapa model perencanaan strategis, berikut ini.

1. CEO sebagai perencana strategi, yang penting bagi keberhasilan manajemen strategis adalah peranan *general* manajer; yaitu pejabat eksekutif (CEO). CEO bertanggung jawab menentukan jenis usaha yang dijalankan perusahaan dan menyesuaikan peluang pasar bagi produk terbaik dengan menggunakan sumber daya perusahaan sebaik mungkin. CEO bertugas melakukan konseptualisasi strategi dan kemudian mengawasi dan mempertahankan proses manajemen strategis.
2. *Entrepreneur* sebagai perencana strategi, *entrepreneur* adalah para individu yang memulai usahanya dari nol. Insentif keuangan dan kesimpulan untuk membuat produk baru memotivasi *entrepreneur*. Para

entrepreneur, banyak dilahirkan dari bisnis keluarga atau perusahaan yang dijalankan oleh keluarga. Para *entrepreneur* merupakan ahli strategi terpenting (dan dalam banyak hal satu-satunya) dalam perusahaan keluarga. Manajemen strategis sebuah perusahaan keluarga berada di antara perusahaan perorangan dan perusahaan badan hukum.

3. Perencanaan strategi utama perusahaan keluarga harus mempertimbangkan referensi anggota keluarga yang aktif dalam manajemen perusahaan dan/atau memimpin anggota keluarga dari kelompok pemilik. Anggota keluarga ini merupakan bagian dari koalisi yang menjalankan perusahaan keluarga. Dengan cara ini, perencana strategi perusahaan keluarga menyerupai perencana strategi perusahaan badan hukum. Pada beberapa perusahaan keluarga, kepala perencana strategi mendapat dukungan penuh dari keluarga, yang tidak akan campur tangan kecuali dalam keadaan krisis. Perencana strategi perusahaan keluarga dapat bertindak seperti *entrepreneur* dalam mengembangkan strategi.
4. Eksekutif SBU sebagai perencana strategi, sebuah perusahaan diorganisasi dalam beberapa SBU, manajer SBU menyusun strategi untuk unit atau usahanya. Pada dasarnya, perencanaan strategi SBU melaksanakan peran yang serupa seperti manajer puncak perusahaan dan berusaha mendapatkan hasil terbaik untuk bagian usahanya, sumber dana yang ada dan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Pada perencanaan tahap pertama, mereka menciptakan strategi majemuk atas dasar kontingensi.
5. Perencana dan manajemen strategis, beberapa perusahaan besar dan kompleks, telah menyediakan staf perencanaan bagi eksekutif kepala dan manajer SBU. Para perencana adalah spesialis staf yang terlatih dalam teknik-teknik manajemen strategis dan yang memberikan jasa dukungan dan rekomendasi pada berbagai keputusan manajemen strategis. Staf perencana dapat berperan serta ke dalam banyak

aspek proses manajemen strategis, seperti mengidentifikasi peluang bisnis baru, menyelenggarakan pengamatan lingkungan, mengkaji ulang prestasi strategis, memberikan analisis atas sejumlah alternatif strategis, dan sebagainya.

6. Konsultan manajemen strategis, konsultan manajemen strategis berperan memberikan nasihat dalam bidang manajemen strategis. Nasihat ini berbentuk rancangan dan bantuan untuk melaksanakan sistem manajemen strategis formal bagi perusahaan dan melakukan studi sebagai bagian dari proses manajemen strategis. Dalam hal ini, para konsultan melakukan peranan sebagai bagian dari perencana perusahaan jika terdapat bagian perencanaan atau kalau manajemen menghendaki pandangan orang luar.

Konsultan dapat berperan menjadi kepala perencana strategi perusahaan dan setelahnya konsultan juga dapat berperan sebagai dewan penasihat CEO untuk memberikan pandangan dalam masalah teknis atau untuk menilai proyek khusus ataupun kecenderungan yang memengaruhi dunia usaha.

7. Manajemen level bawah (manajemen madya), kedudukan manajemen madya tidak akan banyak terlibat dengan pemilihan strategi, tetapi mungkin menyediakan data atau gagasan yang akan memengaruhi pilihan masa datang di jajaran yang lebih atas. Sejauh Anda memahami siapa yang akan berkuasa, apa peranan mereka, dan orientasi penilaian mereka, maka Anda mempunyai kemungkinan lebih baik untuk mengemukakan gagasan dan saran yang mempunyai kemungkinan lebih besar untuk diterima dan dihargai.

Sistem perencanaan untuk melaksanakan manajemen strategis menyajikan suatu cara untuk membentuk sistem perencanaan guna menghubungkan proses perumusan strategi dengan rencana pelaksanaannya. Titik penekanannya adalah bahwa struktur organisasi multidivisi sudah tersedia. Namun, mekanisme perencanaan tidak sama di semua perusahaan. selain itu,

perencanaan strategi perusahaan dalam mengembangkan strategi, rencana, dan sistem untuk memadukan juga berbeda. Cara pengorganisasian perusahaan untuk fungsi perencanaan dalam tahun-tahun di mana penggunaan perencanaan strategis mendapat dukungan:

1. terdapat komite perencanaan yang terdiri atas manajemen puncak yang mempunyai tanggung jawab perencanaan dan operasi; sub-subkomite melaksanakan studi, sementara kelompok staf perusahaan yang ada tersedia apabila diperlukan;
2. terdapat komite perencanaan pusat dengan subkomite untuk merencanakan proyek-proyek spesifik; tetapi, anggota manajemen puncak yang ditetapkan untuk komite itu menjadi perencana tetap tanpa tanggung jawab operasi;
3. perencana didesentralisasikan kepada manajer umum di setiap divisi; pegawai staf kantor pusat tersedia untuk membantu, tetapi perencanaan utama merupakan aktivitas divisi; dan
4. staf perencana khusus diberi tanggung jawab untuk menyusun rencana jangka panjang; pendekatan ini menimbulkan pemisahan yang klasik antara perencana dan pelaksananya, dan bukti-bukti menunjukkan bahwa manajemen lini jarang menerapkan rencana yang lengkap.

Perencanaan strategis berguna bagi manajemen puncak yang yakin bahwa perencanaan strategis itu penting bagi keberlangsungan perusahaan pada masa yang akan datang, bagi organisasi yang relatif besar dan kompleks, dan jika masa depan tidak pasti (tidak dapat diprediksi). Proses perencanaan strategis dapat diimplementasikan melalui a) *pe-review*-an dan pemutakhiran rencana strategis tahun sebelumnya; b) penentuan asumsi dan panduan; c) pelaksanaan pertama rencana strategis yang baru; d) analisis; e) pelaksanaan kedua rencana strategi yang baru; dan f) *review* akhir dan persetujuan.

Pengendalian Operasi dan Analisis

Perilaku manusia sangat terpengaruh ketika dikendalikan. Sistem pengendalian harus memastikan bahwa tindakan yang diambil, untuk mencapai tujuan kinerja individu konsisten dengan pencapaian tujuan organisasi. Top manajemen memperhatikan visi dan misi organisasi, tetapi karyawan selaku individu perlu memperhatikan pertumbuhan pribadi mereka sendiri dan tidak lagi setia kepada organisasi. Oleh karena itu, tujuan utama dari setiap sistem pengendalian manajemen adalah untuk mencocokkan tingkat tertinggi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Dalam pengendalian operasi dikenal istilah sistem kontrol formal, yaitu menegakkan aturan untuk menghindari penyimpangan dari kinerja masa lalu, sedangkan aturan adalah bentuk instruksi formal, sehingga aturan yang diimplementasikan melalui sistem kontrol formal merupakan peralatan utama dari sistem manajemen kontrol. Contoh, untuk mengendalikan pemborosan penggunaan bahan baku dalam proses produksi, perusahaan dapat menerapkan aturan pemborosan penggunaan bahan baku minimum dan upah maksimum, artinya pada saat terjadinya penyimpangan dalam penggunaan bahan baku, maka akan menyebabkan adanya pengurangan gaji yang akan didapatkan.

Pengendalian dapat diimplementasikan melalui adanya batasan kebijakan terkait otorisasi persetujuan pengadaan barang, di mana jika ada pengadaan barang dengan nilai pembayaran kurang dari 10 juta rupiah, otorisasi persetujuannya cukup di level manajer saja. Akan tetapi, jika nilai pembayaran lebih dari 10 juta rupiah, maka otorisasi pembayarannya harus melalui persetujuan dewan direksi dan lain-lain.

Tanpa disadari, sistem formal dan informal memengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Hal ini pada gilirannya akan memengaruhi konsistensi tujuan pribadi dan pencapaian tujuan organisasi. Meskipun organisasi masuk dalam sistem formal, kita tetap perlu mempertimbangkan proses informal seperti etika, gaya

manajemen, budaya, dan iklim organisasi untuk menerapkan strategi organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku antara lain: faktor eksternal (norma perilaku yang diharapkan yang ada dalam masyarakat tempat organisasi itu berada), faktor internal (budaya organisasi), gaya manajemen, organisasi informal, persepsi dan komunikasi, motivasi, teori agensi, mekanisme kontrol, pemantauan, kontrak insentif, moralitas, semangat dan kontrol.

Di dalam teori keagenan, diatur bagaimana menggunakan kontrak dan insentif sebagai alat untuk mencapai konsistensi tujuan. Setiap kali salah satu pihak (principal) mempekerjakan pihak lain (agen) untuk melakukan layanan tertentu dan mendelegasikan kekuasaan pengambilan keputusan kepada agen, hubungan keagenan ada. Dalam sebuah organisasi, pemegang saham adalah direktur dan manajer puncak, seperti CEO adalah agen.

Di tingkat lain, CEO adalah direktur dan direktur departemen adalah agen. Tantangannya adalah bagaimana memotivasi agen untuk menjadi seproduktif pemilik. Teori *agency* dikonsep bahwa manajer dan agen memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda. Teori ini mengasumsikan bahwa semua individu bertindak dalam kepentingan mereka sendiri. Agen tidak hanya mendapatkan kepuasan dari kompensasi *financial*, tetapi juga manfaat dari hubungan dengan agen, seperti waktu luang, suasana yang nyaman, keanggotaan klub dan lain-lain.

Pengendalian tugas adalah proses untuk menjamin bahwa sebuah pekerjaan dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Di dalam pengendalian tugas antara lain mengatur tentang: proses menjamin bahwa tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien; berorientasi pada transaksi; dilakukan berulang kali (amat sistematis); ada hubungan sebab akibat (lebih ilmiah).

Perbedaan pengendalian tugas dan pengendalian manajemen terletak pada substansi bahwa dalam pengendalian tugas, sistem pengendalian tersusun secara lebih ilmiah, menekankan pada tugas khusus yang dilakukan unit organisasi dan berkaitan dengan tugas

tertentu di dalam organisasi, sedangkan pengendalian manajemen, lebih menekankan pada bagaimana perilaku manajer di dalam organisasi, unit organisasi yang ada dan lingkup penekanan aktivitas yang lebih luas di dalam organisasi.

Pengendalian strategi dipusatkan dengan mengikuti jalannya strategi yang diimplementasikan, mendeteksi setiap bidang masalah atau bidang masalah yang potensial dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Strategi yang direncanakan atau yang diharapkan berhubungan dengan beberapa hal, antara lain a) strategi yang diharapkan dapat direalisasikan yang disebut strategi dengan sengaja (*deliberate strategy*); b) strategi yang diharapkan tidak dapat direalisasikan yang disebut strategi tak terealisasi (*unrealized strategy*); dan c) strategi yang terealisasi yang tidak pernah diharapkan disebut strategi darurat (*emergent strategy*).

Manajemen Kompensasi dan Penilaian Kinerja

Manajemen kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan/SDM atas hasil kerjanya terhadap perusahaan, atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang bersifat *financial/non-financial* pada periode yang tetap. Manajemen kompensasi merupakan kegiatan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan serta mengembangkan sistem dan mekanisme kompensasi dalam suatu organisasi, sehingga terbentuk suatu keseimbangan penerimaan antara individu dan organisasi.

Tujuan pemberian kompensasi meliputi a) penghargaan terhadap prestasi karyawan; b) terjadi ikatan kerja sama formal antara pemilik perusahaan dengan karyawan; c) karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari jabatannya; d) menjamin keadilan gaji karyawan; e) mempertahankan karyawan atau mengurangi *turnover* karyawan; f) memperoleh karyawan yang bermutu untuk perusahaan akan lebih mudah; g) manajer akan lebih mudah dalam memotifasi bawahannya; h) disiplin karyawan semakin membaik; i) pengendalian biaya; dan j) memenuhi peraturan-peraturan dan lain-lain.

Jenis-jenis imbalan yang diterima karyawan, antara lain dapat berupa imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan dalam bentuk ekstrinsik dapat berupa a) imbalan berupa uang (gaji, upah, honorarium, komisi, insentif dan lain-lain); b) imbalan dalam bentuk *benefit*/tunjangan pelengkap (uang cuti, uang makan, uang transport, asuransi, BPJS, uang pensiun dan beasiswa).

Imbalan dalam bentuk intrinsik dapat berupa imbalan yang berbentuk non fisik, seperti jenjang karir yang jelas, lingkungan kerja yang kondusif, dan pekerjaan yang menarik. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi, antara lain: harga/nilai pekerja; sistem kompensasi yang diterapkan; tingkat biaya hidup; tingkat kemampuan perusahaan; jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab; peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan peran serikat pekerja.

Sistem manajemen kinerja adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan memengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan/pekerjaan yang diembannya. Sistem manajemen kinerja membantu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi ada pada tempatnya guna memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya untuk organisasi itu sendiri. Komponen manajemen kinerja dikelompokkan menjadi: pengukuran serta umpan balik kinerja, serta komponen imbalan dari kompensasi total.

Daftar Pustaka

- Anthony, N. Robert, & Govindarajan, Vijay. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Ke-1. Jakarta: Erlangga.
- Garrison, Jay H., Noreen, Eric W., & Brewer, Peter C. (2006). *Akuntansi Manajerial*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R., & Moven, Maryanne M. (2005). *Management Accounting*. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Jauch, R. Lawrence., & Glueck, F. William. (1999). *Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan, Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Sagara, Yusar. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 1*. Depok: Rajawali Pers.

Profil Penulis



Yanuar Lazuardi, S.E., M.Akt.

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Akuntansi dimulai pada tahun 2002 silam. Hal tersebut menuntun penulis masuk perguruan tinggi pada Program Studi Diploma 3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya dan berhasil lulus pada tahun 2005, bekerja pada Kantor Akuntan Publik, Kantor Konsultan Manajemen dan selanjutnya bekerja pada perusahaan swasta group BUMN sebagai akuntan perusahaan, selang beberapa tahun kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata 1 dan berhasil menyelesaikan Studi S-1 di Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi pada tahun 2012. Dua tahun kemudian, melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata 2 dan berhasil menyelesaikan Studi S-2 Pascasarjana Magister Akuntansi pada tahun 2016. Saat ini, penulis aktif mengajar di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Lamongan dan untuk menunjang karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dan juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta.

Email Penulis: yanuarlazuardi@unisla.ac.id

PERENCANAAN LABA DENGAN PENDEKATAN *COST-VOLUME-PROFIT*

Safrizal, S.E., M.Si.
Universitas Samudra

Perencanaan Laba

Setiap perusahaan ingin mendapatkan laba yang maksimal dari hasil melakukan penjualan barang atau jasa. Perolehan laba tersebut nantinya akan digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan pada masa mendatang. Salah satu tugas manajemen ialah melakukan perencanaan mengenai laba yang harus didapatkan untuk melaksanakan tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Laba sendiri merupakan hasil bersih dari aktivitas operasi perusahaan. Laba dapat dijadikan sebagai dasar ukuran kinerja kemampuan manajemen dalam mengoperasikan harta perusahaan.

Kasmir (2013) mendefinisikan laba adalah prestasi seluruh karyawan dalam suatu perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk angka keuangan yaitu selisih positif antara pendapatan dikurangi beban (*expenses*). Selanjutnya, Hansen dan Mowen (2009) mendefinisikan laba adalah kelebihan penghasilan di atas biaya selama satu periode akuntansi.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dinyatakan bahwa laba adalah hasil aktivitas perusahaan yang dijadikan sebagai ukuran kinerja perusahaan yang mana hasil tersebut merupakan selisih positif pendapatan dikurangi beban.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan pada umumnya ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan dimasa mendatang, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, tugas manajemen untuk merencanakan masa depan perusahaan, sehingga semua kemungkinan dan kesempatan dimasa yang akan datang telah diperkirakan dan direncanakan bagaimana cara mengatasinya.

Ukuran yang digunakan untuk suksesnya manajemen suatu perusahaan adalah tingkat laba yang diperoleh perusahaan. Laba memengaruhi tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu: harga jual, biaya dan volume penjualan. Perencanaan laba merupakan suatu manajemen kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat. Perencanaan laba ditujukan pada sasaran akhir organisasi dan berlaku sebagai pedoman untuk mengendalikan arah kegiatan pasti.

Carter (2009) mengemukakan bahwa perencanaan laba merupakan suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut, dan menurut Carter (2009), perencanaan laba (*profit planning*) adalah pengembangan dari suatu rencana operasi guna mencapai cita-cita dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas yang di jelaskan oleh Wels Hilton Gordon dalam buku *Perencanaan dan Pengendalian Laba* (1996) yang disimpulkan bahwa perencanaan laba mencakup hal sebagai berikut

1. penentuan tujuan perusahaan dan mengembangkan kondisi-kondisi lingkungan agar tujuan tersebut akan dicapai;
2. memilih tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut;

3. menentukan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana kegiatan yang sebenarnya; dan
4. melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

Prosedur Penetapan Sasaran Laba

Amin Wijaya Tunggal (2014) mengemukakan tiga prosedur yang dapat diikuti oleh manajemen perusahaan dalam menetapkan sasaran laba antara lain sebagai berikut:

1. *a priori*, manajemen menentukan tingkat pengembalian tertentu yang akan dicapai dalam jangka panjang dan kemudian membuat rencana untuk mencapai tingkat tersebut;
2. *a posteriori*, manajemen membuat rencana dan kemudian menetapkan tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh rencana tersebut; dan
3. *pregmatic*, manajemen menggunakan suatu standar target keuntungan yang telah diuji secara empiris dan didukung oleh pengalaman.

Manfaat Perencanaan Laba

Beberapa manfaat dan keunggulan dari perencanaan laba adalah sebagai berikut (Carter, 2009):

1. perencanaan laba menyediakan suatu pendekatan yang disiplin terhadap identifikasi dan penyelesaian masalah;
2. perencanaan laba menyediakan arahan ke semua tingkat manajemen;
3. perencanaan laba meningkatkan koordinasi;
4. perencanaan laba merupakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen dan
5. perencanaan laba merupakan suatu tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari setiap individu.

Hal ini mendorong untuk merencanakan bekerja secara efisien.

Keterbatasan Perencanaan Laba

Keterbatasan perencanaan laba adalah sebagai berikut (Carter, 2009):

1. perkiraan bukanlah ilmu pasti;
2. perencanaan laba dapat memfokuskan perhatian manajemen pada tujuan yang tidak selalu sesuai dengan tujuan keseluruhan organisasi;
3. perencanaan laba harus memperoleh komitmen dari manajemen puncak dan kerja dari semua anggota manajemen;
4. penggunaan perencanaan laba secara berlebihan sebagai alat evaluasi dapat menyebabkan perilaku disfungsional;
5. perencanaan laba tidak menghilangkan atau menggantikan peran administrasi; dan
6. penyusunan perencanaan laba memakan waktu.

Konsep Biaya

Dalam melaksanakan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian, manajemen membutuhkan pemahaman akan arti biaya dan terminologi yang berkaitan dengan biaya. Pembebanan biaya atas produk, jasa, pelanggan dan objek lain yang merupakan kepentingan manajemen adalah salah satu tujuan dasar sistem informasi akuntansi manajemen.

Peningkatan keakuratan pembebanan biaya menghasilkan informasi yang lebih bermutu tinggi yang kemudian dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik. Memperbaiki penentuan biaya telah menjadi pengembangan utama dalam bidang manajemen biaya. Sebelum membicarakan proses penentuan biaya, baiknya kita mengenal definisi biaya (*cost*).

Biaya (*cost*) dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu: aktiva atau *asset* dan beban atau *expense*. Biaya akan dicatat sebagai aktiva atau aset apabila memberikan manfaat lebih dari satu periode akuntansi, sedangkan biaya akan dikategorikan sebagai beban atau *expense* jika memberikan manfaat pada periode akuntansi berjalan.

Bastian dan Nurlela (2010) mendefinisikan biaya sebagai pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”, sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2009) biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau pada masa datang bagi organisasi.

Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber non-kas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan. Sebagai contoh, menukar peralatan dengan bahan yang digunakan untuk produksi. Dalam usaha menghasilkan manfaat saat ini dan dimasa depan, manajemen suatu organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meminimumkan atau mengefisienkan biaya yang sangat dibutuhkan dalam mencapai tingkat keuntungan tertentu. Mengurangi biaya yang dibutuhkan untuk mencapai manfaat tertentu memiliki arti bahwa perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien, di mana biaya tidak harus ditekan, tetapi juga harus dikelola secara strategis.

Klasifikasi Biaya

Pada umumnya, pengklasifikasian biaya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan pemakai informasi biaya. Oleh karena itu, biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan sebagai berikut:

1. untuk tujuan pelaporan eksternal, maka biaya di klasifikasikan berdasarkan fungsi perusahaan yaitu, produksi, pemasaran dan umum. Untuk tujuan, klasifikasi biaya adalah sebagai berikut:
 - a. biaya produksi, kebanyakan perusahaan manufaktur membagi biaya manufaktur kedalam tiga kategori besar:
 - 1) biaya bahan langsung adalah bahan yang menjadi bagian tak terpisahkan dari produk jadi dan dapat ditelusuri secara fisik dan mudah ke produk tersebut, misalnya biaya kain untuk menghasilkan baju;

- 2) biaya tenaga kerja langsung yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi (misalnya tenaga kerja di bagian perakitan);
 - 3) biaya *overhead* pabrik, seluruh biaya manufaktur yang tidak termasuk dalam bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Biaya *overhead* pabrik termasuk bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, pemeliharaan dan perbaikan peralatan produksi, listrik dan penerangan, pajak properti, penyusutan, asuransi fasilitas-fasilitas produksi, dan lain-lain.
- b. biaya nonproduksi. Umumnya, biaya nonproduksi dipilah menjadi dua, yaitu:
- 1) biaya penjualan dan *marketing*, semua biaya yang diperlukan untuk menangani pesanan konsumen dan atau mendapatkan pelayanan serta untuk menyampaikan produk kepada pelanggan; dan
 - 2) biaya administrasi, merupakan biaya yang terjadi di kantor yang bersifat umum. Biaya tersebut meliputi biaya eksekutif, organisasional, dan klerikal yang berkaitan dengan manajemen umum organisasi.
2. untuk tujuan penentuan biaya produk dan biaya periode, yaitu
- a. biaya produk, yaitu semua biaya yang terkait dengan pemerolehan atau pembuatan suatu produk; dan
 - b. biaya periode, adalah semua biaya yang terjadi karena berlakunya waktu. biaya ini tidak dipengaruhi oleh volume produksi.
3. untuk pengambilan keputusan biaya diklasifikasikan, yaitu
- a. biaya relevan, yaitu biaya yang berbeda di antara setiap alternatif masa yang akan datang; dan

- b. biaya tidak relevan, yaitu biaya yang tidak berbeda antara setiap alternatif atau biaya yang tidak memengaruhi pengambilan keputusan.
- 4. untuk tujuan pengeluaran biaya, biaya diklasifikasikan berdasarkan, yaitu
 - a. *capital expenditure*
 - b. *revenue expenditure*
- 5. untuk tujuan perencanaan, biaya diklasifikasikan berdasarkan perilaku biaya, yaitu
 - a. biaya variabel, adalah biaya yang berubah secara proporsional dengan perubahan aktivitas; dan
 - b. biaya tetap, adalah biaya yang selalu tetap secara keseluruhan tanpa terpengaruh oleh tingkat aktivitas.

Analaisis Biaya Volume Laba (*Cost Volume Profit Analysis*)

Pengertian *Cost volume profit analysis* (CVP) Menurut Blocher et al (2009:387) yaitu “*Cost volume profit analysis* merupakan metode untuk menganalisis bagaimana keputusan operasi dan keputusan pemasaran memengaruhi laba bersih, berdasarkan pemahaman tentang hubungan antara biaya variabel, biaya tetap, harga jual per unit, dan tingkat *output*”.

Menurut Garrison dkk (2006:322) mengungkapkan bahwa: “Analisis *cost-volume-profit* merupakan alat bantu untuk memahami hubungan timbal balik antara biaya, volume, dan laba dalam organisasi dengan memfokuskan pada interaksi antara lima elemen yaitu:

- 1. harga produk.
- 2. volume atau tingkat aktivitas.
- 3. biaya variabel per unit.
- 4. total biaya tetap. dan
- 5. bauran produk yang dijual.

Analisis CVP dapat menjadi alat yang berharga untuk mengidentifikasi luas dan besarnya masalah ekonomi yang dihadapi oleh perusahaan dan membantu menunjukkan secara tepat jawaban yang diperlukan. Analisis CVP juga dapat ditujukan pada banyak isu lainnya, seperti jumlah unit yang harus dijual agar mencapai titik impas yaitu titik di mana pendapatan dan biaya setara atau dengan kata lain perusahaan tidak mendapatkan laba/rugi; dampak pengurangan biaya tetap pada titik impas; dan dampak peningkatan harga pada laba. Sebagai tambahan, analisis CVP memungkinkan manajer untuk melakukan analisis sensitivitas dengan menguji pengaruh berbagai tingkat harga atau biaya pada laba.

Adapun asumsi-asumsi dasar itu adalah:

1. konsep tentang variabilitas *cost* dapat diterima, karena itu biaya harus realistis diklasifikasikan sebagai variabel dan tetap;
2. *range* yang relevan pada semua tahap analisis harus ditentukan;
3. harga jual per unit tidak berubah jika terjadi perubahan volume;
4. hanya dijual satu jenis produk;
5. jika analisis digunakan untuk berbagai produk atau kombinasi produk, *salesmix*-nya harus tetap atau konstan;
6. kebijaksanaan manajemen terhadap operasi perusahaan tidak berubah secara material dalam jangka pendek;
7. tingkat harga umum stabil dalam jangka pendek;
8. sinkronisasi antara penjualan dan produksi, yang berarti tingkat inventori harus konstan atau nol; dan
9. efisiensi dan produktivitas tidak mengalami perubahan-perubahan, khususnya dalam jangka pendek.

Analisis volume biaya-profit menggunakan asumsi-asumsi dasar yang sama seperti dalam analisis impas. Asumsi yang mendasari analisis CVP adalah perilaku biaya dan pendapatan adalah linier sepanjang rentang yang relevan dari aktivitas. (Asumsi ini menghalangi konsep diskon volume di kedua bahan yang dibeli atau penjualan.) Biaya dapat diklasifikasikan secara akurat baik sebagai tetap atau variabel. Perubahan aktivitas adalah satu-satunya faktor yang memengaruhi biaya. Semua unit yang diproduksi dijual (tidak ada persediaan akhir barang jadi). Ketika sebuah perusahaan menjual lebih dari satu jenis produk, bauran penjualan (rasio masing-masing produk terhadap total penjualan) akan tetap konstan.

Margin Kontribusi (*Contribution Margin*)

Contribution Margin (CM) adalah jumlah yang tersedia dari penjualan dikurangi dengan biaya variabel. Jumlah tersebut akan digunakan untuk menutup biaya tetap dan laba untuk periode tersebut. Garrison dkk., (2006) dalam bukunya *Akuntansi Manajemen* mengemukakan bahwa *Contribution Margin* merupakan jumlah yang tersisa dari pendapatan dikurangi biaya variabel yang merupakan jumlah yang akan menutupi biaya tetap dan kemudian nantinya akan menjadi laba, sedangkan menurut Armila (2006) dalam menggunakan analisis biaya-volume-laba, konsep yang digunakan sebagai dasar perhitungan adalah laporan *Contribution Margin* (CM).

Contribution Margin (CM) merupakan selisih antara penjualan dengan biaya variabel pada tingkat kegiatan tertentu. Selisih tersebut, dapat digunakan untuk menutup biaya tetap secara keseluruhan dan sisanya merupakan laba. Jika $CM > \text{biaya tetap}$ maka perusahaan akan mendapat laba; jika $CM < \text{biaya tetap}$ maka akan rugi dan jika $CM = \text{biaya tetap}$ maka perusahaan dalam keadaan posisi impas (tidak laba dan tidak rugi).

Armila (2006) mengemukakan bahwa persentase *Contribution Margin* terhadap penjualan total disebut *Contribution Margin ratio* atau sebagai *profit-volume ratio*. Rasio ini berguna sekali dalam hal menunjukkan

bagaimana *Contribution Margin* akan dipengaruhi oleh perubahan penjualan total dalam jumlah rupiah tertentu. *Contribution Margin* mempunyai kaitan yang erat sekali dengan analisis biayavolume-laba, yang mana analisis biaya-volume-laba ini berkaitan dengan titik impas.

Contribution Margin yang rendah akan mengakibatkan *break even point* yang tinggi sedangkan *Contribution Margin* yang tinggi akan mengakibatkan *break even point* yang rendah. Tinggi rendahnya *break even point* yang dicapai akan berpengaruh pada laba yang diterima oleh perusahaan, yaitu sampai pada tingkat batas keselamatan.

Untuk menentukan *Contribution Margin* dapat digunakan dengan rumus menurut Bustami dan Nurlela (2009).

$$\mathbf{MK = TP - TBV}$$

Keterangan: MK = Marjin Kontribusi

TP = Total Penjualan/penghasilan

TBV = Total Biaya Variabel

Salah satu konsep terpenting dalam analisis biaya volume laba, yaitu marjin kontribusi, rasio ini dinyatakan dalam bentuk presentase. Rumus untuk menghitung rasio marjin kontribusi (*contribution margin ratio/CM ratio*) adalah sebagai berikut:

Marjin Kontribusi

CM ratio = -----

Penjualan

Break Even Point dengan Konsep Margin Kontribusi

Break even dapat diartikan suatu keadaan di mana dalam operasi perusahaan, perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi (penghasilan = total biaya) (Munawir, 2004). Jadi, titik impas dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan atau kondisi di mana perusahaan tidak memperoleh laba dan rugi bersih, yaitu laba yang diperoleh perusahaan nol.

Untuk menghitung titik impas (*break even point*) dengan pendekatan margin kontribusi dapat dilakukan dengan rumus:

1. Titik Impas (unit)

$$\frac{\text{Biaya tetap}}{\text{MK per unit}}$$
 2. Titik Impas (rupiah)

$$\frac{\text{Biaya tetap}}{\text{Rasio MK}}$$
- Atautitik impas (unit) x harga per unit

Untuk skema dalam laporan laba rugi dengan pendekatan Margin Kontribusi (MK) dapat dilihat pada skema di bawah ini.

<u>Harga jual</u> per Unit		xxx
<u>Biaya variabel per unit:</u>		
<u>Produksi variabel</u>	xxx	
<u>Penjualan variabel</u>	xxx	
<u>Administrasi variabel</u>	xxx +	
<u>Jumlah Biaya variabel per unit</u>		(xxx)-
<u>Margin kontribusi</u>		xxx
<u>Biaya tetap :</u>		
<u>Produksi tetap</u>	xxx	
<u>Penjualan tetap</u>	xxx	
<u>Administrasi tetap</u>	xxx +	
<u>Jumlah biaya tetap</u>		(xxx)-
<u>Laba bersih</u>		xxx

Margin Keamanan (*Margin of Safety*)

Margin keamanan berguna bagi manajer dalam menghadapi masalah risiko. Margin keamanan memberikan gambaran kepada manajemen mengenai berapa penurunan yang dapat ditolerir, sehingga perusahaan tidak menderita kerugian tetapi juga belum memperoleh laba.

R. Radikha (2013) mengemukakan bahwa *Margin of Safety* adalah unit penjualan atau yang diharapkan dapat dijual di atas volume impas. Selain itu, *margin of safety* juga dapat didefinisikan sebagai pendapatan yang diperoleh atau pendapatan yang diharapkan akan diperoleh perusahaan di atas volume impas, sedangkan Garrison, dkk. (2013) menyatakan bahwa batas keamanan (*margin*

of safety) adalah kelebihan dari nilai penjualan dalam dolar yang dianggarkan atau aktual di atas titik impas nilai penjualan dalam dolar.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, margin keamanan adalah batas unit penjualan yang diharapkan yang akan diperoleh di atas titik impas. Margin keamanan bermanfaat untuk memberikan gambaran kepada manajemen tentang berapa batas penjualan, sehingga perusahaan tidak menderita rugi ataupun mendapatkan laba.

Rumus margin keamanan menurut Garrison, dkk. (2013) sebagai berikut:

$$\text{Persentase Margin of Safety} = \frac{\text{Nilai Penjualan (Rp)} - \text{Nilai Penjualan Break even point (Rp)}}{\text{Nilai Penjualan (Rp)}}$$

Tingkat Tuasan Operasi (*Degree of Operating leverage*)

Pada manajemen keuangan perusahaan pada umumnya dikenal dua macam *leverage*, yaitu *operating leverage* dan *financial leverage*. *Operating leverage* dapat digambarkan secara mudah dengan menggunakan laporan rugi laba. *Leverage* ini, membandingkan pengaruh pedapatan (penjualan) terhadap perubahan keuntungan operasional (*operating income*).

Operating leverage menurut Garrison dkk., (2013) bisa diartikan sebagai seberapa besar perusahaan menggunakan beban tetap operasional. Beban tetap operasional biasanya berasal dari biaya depresiasi, biaya produksi dan pemasaran yang bersifat tetap (misalnya gaji karyawan). Sebagai kebalikannya adalah beban (biaya) variabel operasional. Contoh biaya variabel operasional adalah biaya tenaga kerja yang dibayar berdasarkan produk yang dihasilkan (misalnya karyawan harian perusahaan tembakau, dibayar Rp1.000,00 untuk setiap kilogram tembakau yang dikeringkannya). Komposisi biaya tetap/variabel yang berbeda mempunyai implikasi yang berbeda terhadap risiko dan keuntungan yang diharapkan oleh perusahaan.

Perusahaan yang menggunakan biaya tetap dalam proporsi yang tinggi (relatif terhadap biaya variabel) dikatakan menggunakan *operating leverage* yang tinggi. Dengan kata lain, *Degree of Operating Leverage* (DOL) untuk perusahaan tersebut tinggi. Perubahan penjualan yang kecil akan mengakibatkan perubahan pendapatan yang tinggi (lebih sensitive).

Jika perusahaan mempunyai *degree of operating leverage* (DOL) yang tinggi, tingkat penjualan yang tinggi akan menghasilkan pendapatan yang tinggi. Akan tetapi sebaliknya, jika tingkat penjualan turun secara signifikan, perusahaan tersebut akan mengalami kerugian. Dengan demikian, DOL diibaratkan seperti pisau dengan dua mata bisa membawa manfaat, sebaliknya bisa juga merugikan.

Adapun kegunaan dari *operating leverage* adalah *leverage* operasi dapat mengukur perubahan pendapatan atau penjualan terhadap keuntungan operasi perusahaan. Dilihat dari kegunaan *operating leverage*, dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat mengetahui perubahan laba operasi sebagai akibat perubahan penjualan, sehingga perusahaan dapat mengetahui keuntungan operasi perusahaan.

Untuk menentukan derajat *Operating leverage* (*Degree of Operating leverage*) yang ada di perusahaan pada tingkat penjualan tertentu dapat diukur dengan menggunakan rumus menurut Garrison (2006).

Margin Kontribusi

$$\textbf{Tingkat Operating leverage} = \frac{\text{-----}}{\text{Laba Bersih}}$$

Daftar Pustaka

- Blocher, Edward J, Cheng, Kung H, Lin, Thomas W. (2009). *Cost Management: Strategic Emphasis; Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Buku satu, edisi tiga Alih bahasa oleh Susty Ambarrini. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Stout, Cokins. (2010). *Manajemen Biaya: Penekanan Strategi*. Edisi 5, buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Bustami, Bastian dan Nurlela. (2010). *Akuntansi Biaya*. Edisi Kedua. Jakarta: Mitra Kencana Media.
- Carter, William K. (2009). *Cost Accounting; Akuntansi Biaya*. Buku Satu, Edisi Empat Belas, Alih Bahasa: Krista dkk. Jakarta: Salemba Empat.
- Darsono. (2009). *Manajemen Keuangan: Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Garison, Ray H., Eric W. Norren, Peter C. Brewer. (2000). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. (2009). *Management Accounting; Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kasmir. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan Keenam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- R. Radikha Widya Dirhotsaha. 2013. Penerapan Cost, Volume, Profit Analysis Sebagai Alat Bantu Dalam Perencanaan Laba. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 6(2).
- Warsono, 2003. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Jilid Satu. Malang: Bayu Media.

Profil Penulis



Safrizal, S.E., M.Si

Penulis lahir di Langsa Propinsi Aceh pada tanggal 29 Desember 1973, menyelesaikan pendidikan S-1 di STIE Nusa Bangsa Medan pada tahun 1998, dengan skripsi tentang “Analisis Perencanaan dan Pengawasan Proses Produksi Pada PT Lontar Papyrus Pulp & Paper Aceh Timur”. Kemudian menyelesaikan pendidikan Magister Ilmu Manajemen pada Universitas Sumatra Utara (USU) di tahun 2014 dengan tesis “Pengaruh Keselamatan & Kesehatan Kerja (K3) Dan Disiplin terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada PMKS Tj. Sementok PTPN I (Persero) Nusantara Langsa”. Penulis saat ini aktif sebagai Dosen tetap pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Samudra, Aceh, sejak tahun 2004. Penulis mengampu mata kuliah Akuntansi Manajemen sejak tahun 2010 di Prodi Manajemen, juga mengampu beberapa mata kuliah wajib pada program studi tersebut.

Email Penulis: [safrizal@unsam.ac.id](mailto:sufrizal@unsam.ac.id)

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Risris Rismayani, S.MB., S.Pd., M.M., QRMP
Telkom University

Urgensi Pengukuran Kinerja pada Organisasi

Salah satu fungsi manajemen, baik dalam perusahaan maupun organisasi secara umum, adalah melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Istilah pengukuran kinerja secara umum merujuk pada proses pengukuran efisiensi dan efektivitas suatu aktivitas (A. Neely et al., 1995). Dalam konteks manajemen bisnis, pengukuran kinerja menjadi isu yang utamanya dikelola secara strategis oleh manajemen puncak perusahaan. Istilah pengukuran kinerja dalam manajemen bisnis meliputi keseluruhan proses suatu perusahaan mengelola strategi dan sasaran yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan (Bititci et al., 1997).

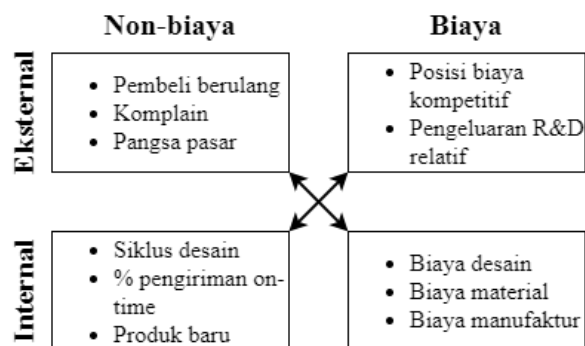
Kesuksesan suatu perusahaan secara umum dijelaskan oleh kinerjanya dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja perusahaan menyajikan informasi penting yang memberikan manajemen kemampuan untuk mengawasi kinerjanya, melaporkan pencapaian, meningkatkan motivasi kerja, serta komunikasi dan penentuan masalah manajemen (Waggoner et al., 1999). Ketepatan manajemen dalam melakukan pengukuran kinerja memiliki peran yang signifikan dalam efektivitas

manajemen perusahaan dan pencapaian *bottom-line* (Al-Matari et al., 2014; Zairi, 1994).

Cameron dan Whetten (1983) berpendapat bahwa pentingnya pengukuran kinerja dalam manajemen strategik perusahaan dapat dikategorikan menjadi tiga dimensi, yaitu: dimensi teoritis, dimensi empiris, dan dimensi manajerial. Secara teori, konsep kinerja menjadi pondasi dalam manajemen strategik, lalu secara empiris, banyak penelitian manajemen strategik fokus pada gagasan kinerja bisnis dalam rangka memeriksa beragam isu strategi dan proses manajemen. Secara manajemen, pentingnya kinerja dinarasikan secara jelas melalui banyaknya metode-metode untuk meningkatkan kinerja.

Pendekatan Pengukuran Kinerja Organisasi

Perkembangan ilmu manajemen juga terefleksi dalam perkembangan pendekatan yang diimplementasikan untuk mengukur kinerja perusahaan. Sejarah perkembangan pengukuran kinerja, khususnya dalam pendekatan akuntansi, dapat ditelusuri dari berabad-abad yang lalu. Neely et al. (2008) merangkum beberapa kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan.



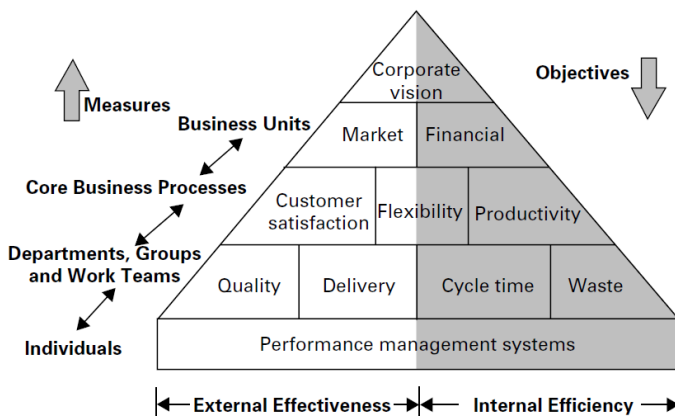
Gambar 8.1 *Performance Measurement Matrix*
Sumber: Keegan, Eiler, dan Jones (1989)

1. *Performance Measurement Matrix*

Salah satu kerangka kerja terdahulu yang mendapat pengakuan public adalah *Performance Measurement Matrix* (PMM) (Gambar 8.1). Kerangka kerja ini, dikembangkan oleh Keegan, Eiler, dan Jones pada tahun 1989. PMM mengkategorikan ukuran sebagai 'biaya' atau 'non-biaya' dan 'internal' atau 'eksternal'. Desain yang sederhana ini, merefleksikan kebutuhan akan sistem pengukuran yang seimbang. Terlebih lagi, sifat fleksibel yang melekat pada model menunjukkan kemampuan untuk mengakomodasi beragam ukuran kinerja.

2. *SMART Pyramid*

Piramida teknik pengukuran dan pelaporan strategik (*Strategic Measurement and Reporting Technique/SMART*) dikembangkan oleh Wang Laboratories pada tahun 1991 (Gambar 8.2). Teknik ini mendukung konsep fokus secara internal dan eksternal dalam ukuran kinerja. Piramida SMART menambahkan gagasan ukuran yang bersifat mengalir turun dalam suatu organisasi, sehingga ukuran dalam level departemen dan unit kerja akan merefleksikan visi perusahaan dan tujuan internal maupun eksternal dari unit bisnis.



Gambar 8.2 SMART Pyramid
Sumber: Lynch dan Cross (1991)

3. *Result-Determinants Framework*

Fitzgerald et al. (1991) megusung suatu kerangka kerja yang mengklasifikasikan ukuran kinerja kedalam dua tipe mendasar, yaitu yang terkait hasil (daya saing, kinerja keuangan) dan faktor-faktor yang menentukan hasil tersebut (kualitas, fleksibilitas, penggunaan sumber daya, dan inovasi) (Gambar 8.3). Kerangka kerja ini, merangkum tema tentang desain dan menggunakan system pengukuran kinerja, yaitu kebutuhan untuk mengidentifikasi *driver* dari kinerja untuk mencapai luaran yang diinginkan.

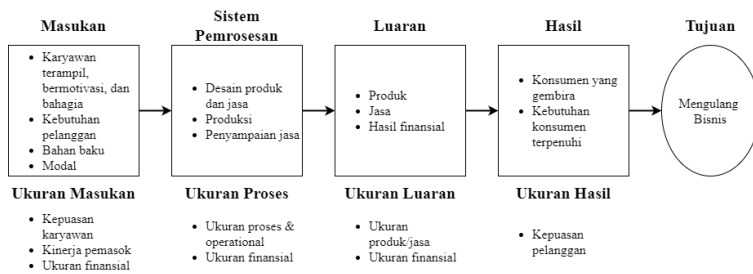
Results	Daya saing
	Kinerja keuangan
Determinants	Kualitas
	Fleksibilitas
	Penggunaan sumberdaya
	Inovasi

Gambar 8.3 *Results-Determinants Framework*.

Sumber: Fitzgerald et al. (1991)

4. *Input-Process-Output-Outcome Framework*

Brown (1996) mengembangkan konsep yang menghubungkan ukuran melalui hubungan sebab akibat. Dalam modelnya mengenai proses makro suatu organisasi (Gambar 8.4), menunjukkan hubungan antara lima tahap dalam proses bisnis dan hubungannya terhadap kinerja. Tahapan ini didefinisikan sebagai masukan (*input*), sistem pemrosesan (*processing system*), luaran (*output*), hasil (*outcome*), dan tujuan (*goal*). Model ini mengasumsikan bahwa terdapat seperangkat hubungan linier antara kelima tahap tersebut, dengan setiap faktor akan menentukan faktor setelahnya.



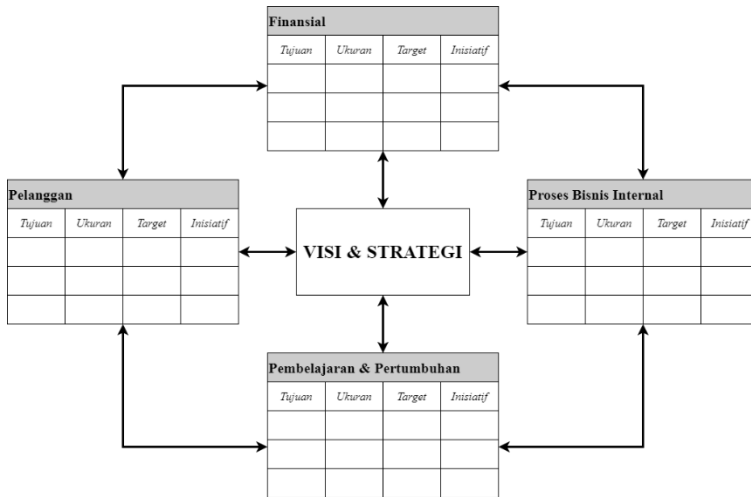
Gambar 8.4 *Input-Process-Output-Outcome Framework*
Sumber: Brown (1996)

5. *Balanced Scorecard*

Kerangka kerja pengukuran kinerja organisasi yang paling populer adalah model yang diusung oleh Robert Kaplan dan David Norton (1992, 1996). *Balanced Scorecard* (BSC) mengidentifikasi dan mengintegrasikan empat perspektif berbeda ketika meninjau kinerja organisasi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Gambar 8.5). Pada tahun 2001, BSC telah diadopsi oleh 44% organisasi di dunia (57% di Britania Raya, 46% di Amerika, dan 26% di Jerman dan Austria) (A. D. Neely, 2007).

Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan BSC

Pada tahun 1992, Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business School memperkenalkan alat bantu manajemen yang berfungsi untuk memformulasikan strategi dan mengukur kinerjanya, yang disebut sebagai *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 1992). BSC mengukur kinerja keuangan perusahaan yang menyampaikan hasil dari aktivitas atau aksi yang telah dilaksanakan. Pengukuran tersebut dilengkapi dengan pengukuran terhadap indikator yang bersifat non-finansial atau pengukuran operasional, di antaranya adalah kepuasan konsumen, proses internal dan aktivitas inovasi dan pengembangan.



Gambar 8.5 Kerangka kerja *balanced scorecard*.
Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

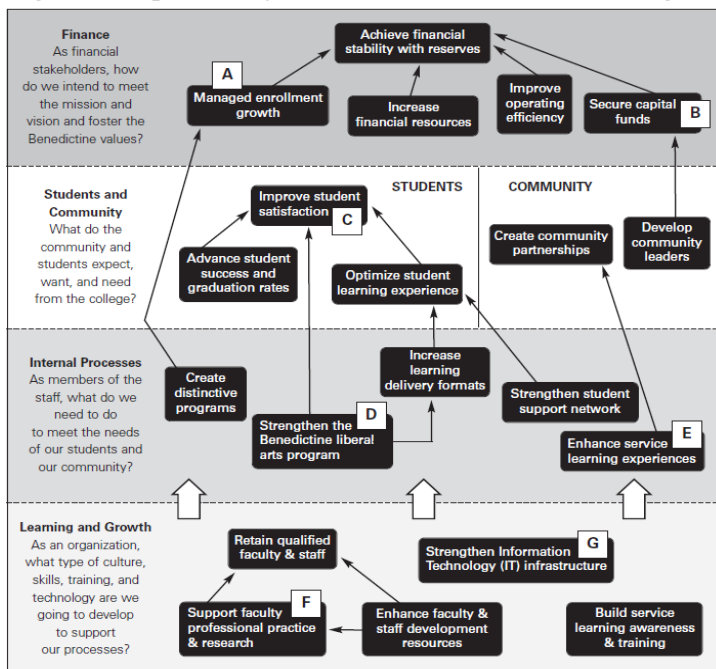
Banyak perusahaan saat ini, mengadopsi pendekatan visi dan misi untuk dapat mengomunikasikan nilai (*value*) ke seluruh elemen perusahaan. Kaplan dan Norton (2009) mengemukakan bahwa kerangka kerja *Balance Scorecard* memberikan kerangka kerja bagi manajemen perusahaan untuk dapat menerjemahkan visi, misi, dan strateginya kedalam serangkaian ukuran kinerja. Ukuran tersebut dikategorikan dalam empat perspektif, yaitu:

1. finansial (*Financial*) – pengukuran yang mengindikasikan apakah strategi, implementasi, dan operasional perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan *bottom-line*, umumnya dikaitkan dengan profitabilitas perusahaan;
2. pelanggan (*Customer*) – pengukuran performa unit bisnis dalam target pasar dan konsumen yang telah diidentifikasi perusahaan;
3. proses bisnis internal (*internal business process*) – pengukuran terfokus pada proses internal yang akan memberikan dampak terbesar bagi kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan; dan

4. pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)
 - pengukuran yang mengenai infrastruktur yang perlu dikembangkan oleh perusahaan untuk membangun pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Perspektif pengukuran kinerja BSC, ketika dihubungkan dengan visi dan strategi perusahaan, akan menciptakan sistem manajemen strategik dalam pengelolaan jangka panjang (Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 1996). Gambar 8.5 mengilustrasikan pemanfaatan BSC sebagai sistem manajemen yang menerjemahkan visi dan strategi dalam operasional bisnis.

Pemanfaatan fokus pengukuran BSC akan mampu menyelesaikan empat proses kritis dalam manajemen, yaitu: (1) menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) mengomunikasikan dan menghubungkan strategi dengan pengukuran; (3) merencanakan, menetapkan tujuan, dan menyelaraskan inisiatif strategi; dan (4) meningkatkan pembelajaran dan timbal balik strategis.



Gambar 8.6 Peta strategi *balanced scorecard* institusi pendidikan tinggi.

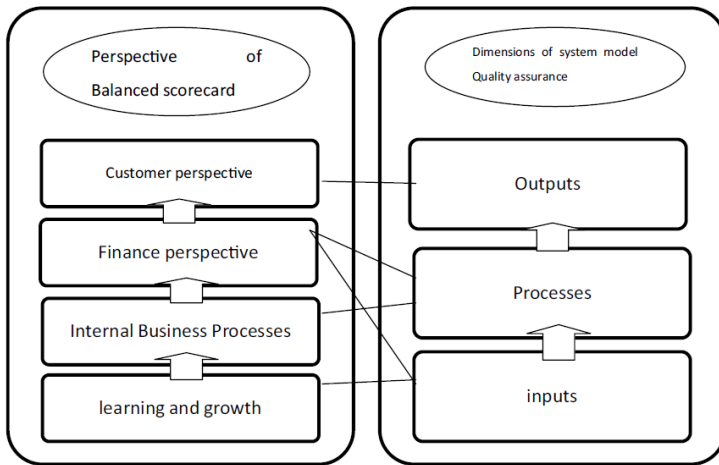
Sumber: Brown (2012)

Studi Kasus Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi

BSC merupakan strategi efektif untuk mengoptimalkan orang, proses, dan teknologi dalam bisnis dalam berbagai ukuran (Rismayani, 2023). Kerangka kerja BSC menawarkan pendekatan yang fleksibel untuk dapat diterapkan di beragam konteks dan bentuk organisasi. Secara khusus, studi kasus ini akan membahas implementasi BSC dalam mengukur kinerja perguruan tinggi.

Pendekatan BSC di perguruan tinggi, menawarkan peluang untuk dapat memformulasikan pengukuran yang bersifat *cascading* untuk menerjemahkan misi penciptaan dan distribusi ilmu kedalam model yang komprehensif, koheren, dan dapat dikomunikasikan ke seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) (Venkatesh, 2007). Aplikasi pendekatan BSC pada institusi pendidikan tinggi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu kelompok yang mempertahankan model BSC untuk entitas korporat, dan kelompok yang melakukan modifikasi.

Kelompok pertama menerapkan kerangka kerja BSC yang digunakan pada entitas korporat dengan tidak mengubah perspektif yang ada pada model (Atafar et al., 2013; Chen et al., 2012; Libing et al., 2014; Sutapa et al., 2018), sedangkan kelompok kedua mengusung gagasan untuk memodifikasi perspektif pada BSC yang sesuai dengan konteks institusi pendidikan tinggi (Beard & Humphrey, 2014; Brown, 2012; Lin et al., 2016; Pietrzak et al., 2015).



Gambar 8.7 Pola keterkaitan perspektif *balanced scorecard* dengan dimensi penjaminan mutu.

Sumber: Reda (2018)

Brown (2012) mengembangkan model BSC yang disesuaikan dengan konteks institusi pendidikan tinggi. Model yang diusung mempertahankan tiga dari empat perspektif yang ada pada model BSC untuk entitas korporat, yaitu finansial, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perspektif konsumen dielaborasi secara spesifik menjadi perspektif mahasiswa dan komunitas. Kendati tidak mengubah sebagian perspektif, elaborasi terhadap keempat perspektif BSC tetap dilakukan untuk menyesuaikan model dengan konteks pendidikan tinggi. Gambar 8.6 mengilustrasikan model BSC yang dikembangkan dalam bentuk peta strategi (*strategy map*).

Tabel 8.1

Model *Balanced Scorecard* dengan Penekanan pada Fungsi Utama Institusi Pendidikan Tinggi

Perspektif	Bidang Penekanan
Pelanggan	Kepuasan pelanggan dalam pengajaran dan pembelajaran. Kepuasan pelanggan dalam riset. Kepuasan pelanggan dalam pengabdian masyarakat.

Finansial	Sumber daya yang digunakan dalam pengajaran dan pembelajaran. Sumber daya yang digunakan dalam riset. Sumber daya yang digunakan dalam pengabdian masyarakat. Pendapatan yang dihasilkan dari pengajaran dan pembelajaran, riset, dan pengabdian masyarakat.
Proses Bisnis Internal	Proses pengajaran dan pembelajaran. Proses riset. Proses pengabdian masyarakat.
Pembelajaran & Pertumbuhan	Masukan dan pengembangan dalam pengajaran dan pembelajaran. Masukan dan pengembangan dalam riset. Masukan dan pengembangan dalam pengabdian masyarakat. Masukan dan pengembangan dalam finansial.

Sumber: Reda (2018)

Institusi pendidikan tinggi memiliki tuntutan untuk selalu mempertahankan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan. Untuk menjawab tantangan implementasi BSC dalam penjaminan mutu (*quality assurance*), Reda (2018) mengembangkan model BSC yang dikaitkan dengan dimensi penjaminan mutu. Studi literatur terhadap kedua konsep tersebut, BSC dan penjaminan mutu, menghasilkan pola keterkaitan antara perspektif BSC dengan dimensi penjaminan mutu (Gambar 8.7).

Dengan mempertimbangkan pola keterkaitan tersebut, penelitian mengusung model BSC dengan penekanan pada fungsi utama institusi pendidikan tinggi (Tabel 8.1). Meskipun penelitian ini masih perlu didukung dengan bukti empiris, namun model yang dikembangkan memberikan implikasi manajerial, yaitu pentingnya mempertimbangkan fungsi institusi pendidikan tinggi, khususnya dalam menjamin mutu pendidikan, ketika mengaplikasikan model BSC.

Daftar Pustaka

- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Atafar, A., Shahrabi, M., & Esfahani, M. (2013). Evaluation of university performance using BSC and ANP. *Decision Science Letters*, 2(4), 305–311.
- Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382–388.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Brown, C. (2012). Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges. *Planning for Higher Education*, 40(4), 40.
- Chen, Y.-F., Lee, S.-C., & Mo, H.-E. (2012). Innovative operation in a private university of technology—an application of strategy map on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 2(11), 1877–1891.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

- Libing, Z., Xu, Z., & Ruiquan, Z. (2014). Application of the balanced scorecard in the university budget management. *2014 Conference on Informatisation in Education, Management and Business (IEMB-14)*, 104–106.
- Lin, M.-H., Hu, J., Tseng, M.-L., Chiu, A. S., & Lin, C. (2016). Sustainable development in technological and vocational higher education: Balanced scorecard measures with uncertainty. *Journal of Cleaner Production*, 120, 1–12.
- Neely, A. D. (Ed.). (2007). *Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice* (2nd ed). Cambridge University Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34–45. <https://doi.org/10.1108/13683041111161148>
- Pietrzak, M., Paliszkiewicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151–164.
- Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25(4), 489–499. <https://doi.org/10.1108/QAE-09-2015-0038>
- Rismayani, R. (2023). Konsep dan Perspektif Balanced Scorecard (BSC). In *Manajemen Kinerja (Perspektif Balanced Scorecard)* (p. 335). Media Sains Indonesia.

- Sutapa, I. N., Tarigan, Z. J., Djundjung, J. M., & Rahardjo, J. (2018). Higher Education Performance Measurement Based on Mutual Contribution. *International Journal of Information and Education Technology*, 8(9).
- Venkatesh, U. (2007). Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1615304>
- Waggoner, D. B., Neely, A. D., & Kennerley, M. P. (1999). The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60, 53–60.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. Springer Netherlands.
<https://doi.org/10.1007/978-94-011-1302-1>

Profil Penulis



Risris Rismayani, S.MB., S.Pd., M.M., QRMP

Risris Rismayani Suwarma lahir di Bandung (1982), lulus sarjana manajemen bisnis dan telekomunikasi dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung pada tahun 2005 dengan *judicium cum laude*. Lalu menyelesaikan sarjana pendidikan bahasa Jepang di Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2007. Selanjutnya, meneruskan pendidikan Magister Manajemennya pada Institut Manajemen Telekomunikasi pada tahun 2010 dan lulus pada tahun 2012 dengan *judicium cumlaude*. Saat ini, Risris menjadi tenaga Dosen Tetap di Telkom University untuk mengampu mata kuliah Strategic Management, Manajemen, Ekonomi dan Ekonomi Rekreasi. Risris pernah bekerja menjadi Analis Education Planning and Development Directorate Higher Education dan Analyst Higher Education Strategic and Policy di Telkom Foundation. Selain itu, Risris menulis buku *Highlight Anatomi dan Dinamika Industri Semen Indonesia* (2013) dan *Managing Portfolio Produk* (2013), *Business Plan* (2015), *Managing Product Portfolio (New Edition)* (2016), Editor Buku *Competitive Intelligence* (2016), *Strategi Usaha Kecil Menengah Dalam Kondisi Covid 19* (2020), *Transformasi Digital Koperasi di Indonesia Dalam Mewujudkan Daya Saing Global* (2022), *Strategi Pengembangan Bisnis Startup Yang Efektif* (2023), *Kebijakan Fiskal dan Moneter* (2023), *Konsep dan Perspektif Balanced Scorecard* (2023), *Strategi Digital Marketing pada Era Artificial Intelligence* (2023), *Urgensi Lingkungan Bisnis* (2023), *Struktur Pasar* (2023), *Strategi HCM untuk Pengelolaan SDM* (2023), dan *Peran E-Commerce Bagi Perekonomian di Indonesia* (2023).

E-mail Penulis: risrisrismayani@telkomuniversity.ac.id

SISTEM *ACTIVITY-BASED* *COSTING*

Ranti Nugraheni, S.Si., M.Ak.

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta

Definisi

Sistem *Activity-Based Costing* (ABC) adalah sistem penetapan biaya produk yang mengalokasikan biaya tidak langsung ke produk tergantung pada konsumsi relatif sumber daya perusahaan. Dimulai pada tahun 80-an sebagai metode untuk mengalokasikan biaya *overhead* di perusahaan manufaktur. Selama empat dekade terakhir, penggunaan ABC telah meluas ke berbagai industri jasa, sebagai alat akuntansi manajemen untuk memantau dan mengelola kinerja bisnis.

Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan telah mengurangi ketergantungan mereka pada sistem akuntansi tradisional dengan mengembangkan system manajemen biaya berbasis aktivitas. Awalnya, manajer memandang pendekatan ABC sebagai cara yang lebih akurat untuk menghitung biaya produk.

ABC telah muncul sebagai panduan yang sangat berguna untuk tindakan manajemen yang dapat diterjemahkan secara langsung menjadi keuntungan yang lebih tinggi. Selain itu, pendekatan ABC dapat diterapkan secara luas di seluruh spektrum fungsi perusahaan dan tidak hanya di pabrik.

Cooper dan Kaplan (1991) mengemukakan sistem ABC menelusuri dan mengalokasikan biaya ke produk dengan penggerak sebab-akibat, termasuk penggerak berbasis volume dan non-volume, dan dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan keakuratan perhitungan biaya, membantu dalam membuat keputusan yang akurat, dan berfungsi sebagai tolok ukur untuk perencanaan dan pengendalian.

Sejak tahap paling awal pengembangan biaya berbasis aktivitas telah diklaim memiliki aplikasi berpotensi tinggi dalam bisnis dengan keragaman produk yang tinggi. Studi empiris selanjutnya, telah mengonfirmasi korelasi positif antara keragaman produk dan manfaat dari ABC dalam satu perusahaan atau antara keragaman produk dan penggunaan ABC di industri dan perusahaan yang berbeda lini produk atau keluarga produk berbeda yang ditawarkan.

Activity Based Costing (ABC) mengatasi kelemahan metode akuntansi biaya tradisional. Metode ABC memiliki pendekatan melalui tiga level analisis, yaitu: operasi, aktivitas, dan proses. Operasi adalah tingkat pertama dalam menggambarkan proses kerja dan tidak menyiratkan perhitungan biaya apa pun, menjadi bagian dari proses produksi yang homogen dari sudut pandang teknologi dan yang merupakan objek norma kerja yang harus dilakukan selama interval waktu tertentu, oleh seorang eksekutif. Baik individu maupun kolektif.

Pada suatu pekerjaan tertentu, secara khusus dilengkapi dan dipasang alat-alat. Aktivitas adalah sekumpulan operasi yang terkoordinasi dan terhubung untuk tujuan mencapai tujuan tertentu. Proses adalah sekumpulan aktivitas terorganisir yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki tiga karakteristik:

1. telah diatur secara transversal dibandingkan dengan organisasi hierarkis dan dengan struktur fungsional utama perusahaan (produksi, pemasaran, penjualan, keuangan, perencanaan, pembelian, dan lain-lain);
2. setiap proses memiliki *output* akhir; dan
3. memiliki klien internal atau eksternal.

Perbedaan Sistem ABC dengan Tradisional

1. Sistem Biaya Tradisional

Kaplan dan Cooper (1998) menganalisis beberapa sistem biaya terpadu untuk mendorong profitabilitas dan kinerja. Salah satunya adalah sistem penetapan biaya tradisional yang digunakan terutama pada masa lalu, dan sekarang hanya untuk prosedur pelaporan keuangan. Dalam sistem penetapan biaya tradisional, biaya langsung diatribusikan langsung ke objek biaya. Sebaliknya, biaya tidak langsung biasanya dialokasikan ke setiap objek biaya menggunakan satu atau beberapa pemicu biaya berbasis volume (misalnya tenaga kerja langsung, jam mesin, atau unit *output*).

Jenis sistem penetapan biaya ini dibuat, ketika perusahaan memproduksi produk dengan sedikit variasi dan proporsi biaya langsung yang dominan; atau ketika aktivitas pendukung dan biaya tidak langsung yang menyertainya terbatas. Saat ini, sistem penetapan biaya tradisional masih bekerja dengan baik di lingkungan yang stabil dengan biaya tidak langsung yang kecil atau tetap dan sedikit variasi dalam aktivitas, produk, atau layanan.

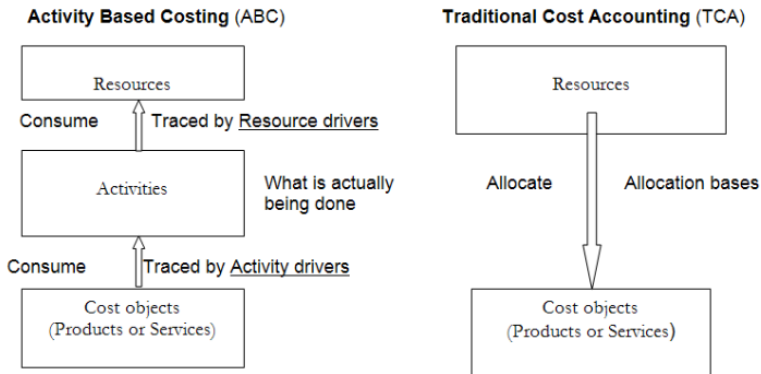
Namun, karena otomatisasi, siklus hidup produk yang pendek, dan variasi produk dan layanan yang tinggi, sebagian besar lingkungan produksi dan layanan telah berubah. Oleh karena itu, sistem biaya yang memadai untuk kumpulan biaya homogen yang didorong oleh tarif biaya tunggal sekarang dapat memberikan sinyal yang menyimpang tentang profitabilitas dan kinerja saat menggunakan tarif alokasi berbasis volume. Keterbatasan sistem penetapan biaya tradisional adalah bahwa mereka tidak dapat mengalokasikan biaya tidak langsung dari banyak sumber daya perusahaan dengan cara yang akurat).

Biaya tidak langsung menjadi semakin penting, daripada biaya langsung dan biaya tersebut tidak secara akurat dikaitkan dengan aktivitas dan produk yang berbeda, sistem penetapan biaya tradisional tidak dapat memperkirakan informasi biaya yang memadai untuk sebagian besar organisasi saat ini.

2. Sistem *Activity-Based Costing* (ABC)

Dengan meningkatnya kompleksitas operasi perusahaan, kelemahan model penetapan biaya berdasarkan volume tradisional menjadi lebih jelas. Manajer telah mencari cara lain untuk memperoleh informasi yang lebih akurat tentang biaya, menjadi ABC salah satu alternatif yang paling menonjol. ABC pertama kali dikembangkan oleh para praktisi dan kemudian diperkenalkan di beberapa kasus pengajaran Harvard Business School.

ABC pertama kali dirancang untuk proses manufaktur, teori promotornya didasarkan pada asumsi bahwa produk berbeda dalam kompleksitas manufaktur dan bahwa konsumsi dari beberapa kegiatan juga dalam proporsi yang berbeda. Dibandingkan dengan metode penetapan biaya tradisional, ABC adalah proses yang memberikan manajemen biaya aktivitas yang lebih akurat dan efisien karena biaya tidak langsung lebih dekat dengan aktivitas yang berbeda. Gambar 9.1 menyajikan tahapan yang digunakan ABC untuk alokasi biaya, pemicu biaya, dan hubungan antara sumber daya, aktivitas, dan objek.



Gambar 9.1 Sistem ABC vs biaya tradisional
(sumber: Oseifuah, 2014).

Hierarki Sistem ABC

Sejumlah fitur dasar ABC harus diperhatikan. Pada dasarnya ini adalah prosedur dua tahap di mana biaya sumber daya pada tahap pertama dialokasikan ke aktivitas untuk membentuk *Pool Biaya Aktivitas*, yang pada tahap kedua dialokasikan ke objek biaya berdasarkan penggunaan objek ini dari aktivitas yang berbeda. Objek biaya adalah istilah generik ABC untuk produk, layanan, dan pelanggan.

Untuk membedakan antara alokasi yang berbeda pada dua tahap, basis alokasi tahap pertama disebut "penggerak biaya sumber daya atau sumber daya" dan basis tahap kedua "penggerak biaya aktivitas". Sumber daya adalah elemen ekonomi yang dibutuhkan atau dikonsumsi dalam melakukan aktivitas. Tenaga kerja dan perlengkapan, misalnya, adalah sumber daya yang dibutuhkan atau digunakan dalam melakukan aktivitas manufaktur.

Penggerak biaya adalah faktor yang menyebabkan atau berhubungan dengan perubahan total biaya suatu aktivitas. Penggerak biaya menyebabkan atau berhubungan dengan perubahan biaya, jumlah penggerak biaya yang diukur atau dihitung merupakan dasar yang sangat baik untuk membebankan biaya sumber daya ke aktivitas, dan untuk membebankan biaya aktivitas ke

objek biaya. Penggerak biaya dapat berupa penggerak biaya konsumsi sumber daya atau penggerak biaya konsumsi aktivitas.

Penggerak biaya konsumsi sumber daya adalah beberapa ukuran frekuensi dan intensitas permintaan yang ditempatkan pada sumber daya oleh suatu aktivitas. Ini adalah dasar untuk menetapkan biaya sumber daya ke aktivitas atau kumpulan biaya tertentu. Contoh pemicu biaya konsumsi sumber daya adalah jumlah item dalam pesanan pembelian atau penjualan, perubahan desain produk, dan luas ruang yang ditempati.

Pengemudi biaya konsumsi aktivitas adalah ukuran permintaan yang ditempatkan pada sumber daya oleh produk, layanan, atau pelanggan. Ini digunakan untuk membebankan biaya kumpulan biaya aktivitas ke objek biaya. Contoh penggerak biaya konsumsi aktivitas adalah jumlah jam mesin dalam produksi produk X atau jumlah batch yang digunakan untuk memproduksi produk Y.

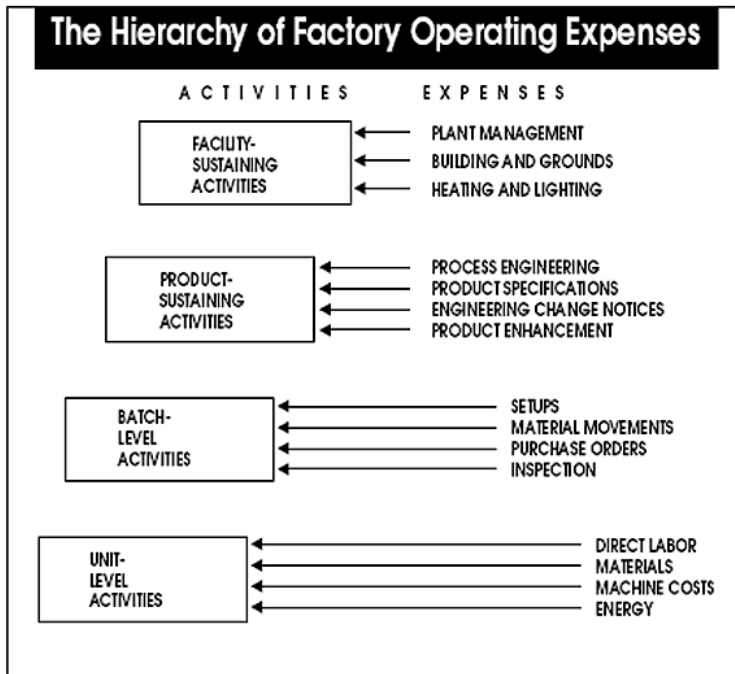
Aktivitas dan objek biaya ditempatkan dalam hierarki untuk menghindari alokasi biaya yang sewenang-wenang. Hierarki tipikal dalam dimensi produk ditunjukkan pada Gambar 9.2. Konsepsinya adalah bahwa setiap level berisi aktivitas yang berbeda dan bahwa aktivitas ini pada dasarnya dipisahkan, yaitu konsumsi dalam aktivitas level yang lebih tinggi tidak dipengaruhi oleh, yaitu tidak berbeda dengan, kegiatan di tingkat yang lebih rendah.

Tingkat biaya yang lebih tinggi selalu sama untuk semua aktivitas di tingkat yang lebih rendah, dan karenanya tidak boleh dialokasikan ke tingkat yang lebih rendah ini. Terutama alokasi semua biaya ke tingkat unit akan menciptakan salah tafsir karena ketika biaya batch dan tingkat produk dibagi dengan jumlah unit yang diproduksi, kesan yang keliru adalah bahwa biaya bervariasi dengan jumlah unit.

Untuk mengidentifikasi biaya sumber daya untuk berbagai aktivitas, perusahaan mengklasifikasikan semua aktivitas menurut cara aktivitas mengonsumsi sumber daya.

1. Aktivitas tingkat unit dilakukan untuk setiap unit produk atau jasa perusahaan. Pertimbangkan aktivitas memasukkan komponen. Aktivitas ini, diperlukan untuk setiap unit yang diproduksi, sehingga tingkat aktivitas bervariasi secara langsung dengan jumlah objek biaya yang diproduksi. Akibatnya, aktivitas tingkat unit dikatakan berbasis volume. Penggerak konsumsi sumber daya dan penggerak konsumsi aktivitas cenderung sama untuk aktivitas tingkat unit.
2. Aktivitas tingkat batch dilakukan untuk setiap batch, atau grup, produk atau layanan. Contoh aktivitas tingkat *batch* adalah menyiapkan mesin, menempatkan pesanan pembelian, menjadwalkan produksi, melakukan inspeksi secara batch, menangani material secara batch, dan mempercepat produksi.
3. Aktivitas tingkat produk mendukung produksi jenis produk atau layanan tertentu. Contoh aktivitas tingkat produk termasuk merancang produk, membeli suku cadang yang diperlukan untuk produk, dan terlibat dalam perubahan teknik untuk memodifikasi produk.
4. Aktivitas tingkat fasilitas mendukung operasi secara umum. Aktivitas ini tidak disebabkan oleh produk atau kebutuhan layanan pelanggan dan tidak dapat dilacak ke unit, batch, atau produk individual. Contoh aktivitas tingkat fasilitas, termasuk menyediakan keamanan untuk pabrik, melakukan pemeliharaan mesin serba guna, dan menanggung pajak dan asuransi properti pabrik. Beberapa perusahaan menyebut aktivitas ini sebagai bisnis atau kegiatan pemeliharaan infrastruktur.

Perhatikan bahwa aktivitas tingkat unit selalu dapat dilacak ke suatu *batch* (salah satu unit dalam *batch*), aktivitas tingkat batch selalu dapat dilacak ke suatu produk (satu batch dari produk tertentu ini), dan aktivitas tingkat produk. Aktivitas biasanya dapat ditelusuri ke fasilitas manufaktur; tetapi, kebalikannya tidak mungkin.



Gambar 9.2 Hierarki aktivitas pada sistem ABC
(sumber: Harvard Business Review).

Implementasi Sistem ABC

Terdapat beberapa langkah dalam penerapan sistem ABC, sebagai berikut.

Langkah 1: Identifikasi produk yang merupakan objek biaya yang dipilih. Selama langkah ini, kegiatan utama (yang menyebabkan biaya *overhead*) diidentifikasi. Contoh aktivitas ini, meliputi desain dan pemeliharaan situs web, pemrosesan pesanan, pemasaran produk, dukungan telepon, penanganan produk, dan pengiriman produk. Banyaknya aktivitas utama yang teridentifikasi (dan digunakan sebagai media untuk menelusuri *overhead*) ditentukan oleh tingkat akurasi dan reliabilitas yang diinginkan.

Langkah 2: Identifikasi biaya langsung produk.

Langkah 3: Pilih aktivitas dan basis alokasi biaya yang akan digunakan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung ke produk.

Langkah 4: Identifikasi biaya tidak langsung yang terkait dengan setiap basis alokasi biaya (aktivitas).

Langkah 5: Hitung tarif per unit dari setiap dasar alokasi biaya (aktivitas) yang digunakan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung ke produk.

Langkah 6: Hitung biaya tidak langsung yang dialokasikan ke produk.

Langkah 7: Hitung total biaya produk dengan menambahkan semua biaya langsung dan tidak langsung yang dibebankan ke produk.

Langkah terakhir dalam aplikasi ABC adalah membebankan biaya aktivitas ke produk. Dalam kasus penerapan ABC di rumah sakit, langkah ini bisa menjadi sangat penting, karena manajemen harus memutuskan, apa produk akhir atau objek biaya dari institusi kesehatan tersebut. Apakah pasien sebagai pelanggan atau dibedakan dari jenis diagnosis?

Studi publikasi yang berbeda pada aplikasi ABC menggunakan berbagai jenis objek biaya. Dimulai dengan jenis diagnosis atau pasien individual dan diakhiri dengan objek biaya spesifik dalam aplikasi ABC yang sempit, di area perawatan kesehatan tertentu. Definisi objek biaya didasarkan pada persyaratan manajerial dari sistem. Masalah penting lainnya adalah mengumpulkan informasi yang akurat tentang volume aktivitas yang dikonsumsi oleh objek biaya.

Contoh Penerapan Sistem ABC

Perusahaan Milan memproduksi suku cadang presisi untuk 11 pelanggan utama. Dari 11 pelanggan, satu pelanggan menyumbang 50% dari penjualan, dengan 10 pelanggan sisanya menyumbang sisa penjualan. 10 pelanggan yang lebih kecil membeli suku cadang dalam

jumlah yang kira-kira sama. Pesanan yang dilakukan oleh pelanggan yang lebih kecil memiliki ukuran yang hampir sama. Data mengenai aktivitas pelanggan Milan adalah sebagai berikut:

Tabel 9.1
Data Aktivitas Pelanggan Perusahaan Milan

	Pelanggan Besar	Sepuluh Pelanggan Kecil
Unit dibeli	500.000	500.000
Pesanan ditempatkan	2	200
Jumlah panggilan penjualan	10	210
Biaya Produksi	Rp3.000.000,00	Rp3.000.000,00
Alokasi biaya pengisian pesanan*	Rp202.000,00	Rp202.000,00
Alokasi biaya tenaga penjualan*	Rp110.000,00	Rp110.000,00

*dialokasikan berdasarkan volume penjualan

Saat ini, biaya yang digerakkan oleh pelanggan dibebankan ke pelanggan berdasarkan unit yang terjual, dengan penggerak tingkat unit. Perusahaan diminta untuk menentukan biaya ke pelanggan menggunakan pendekatan ABC.

Penyelesaian:

Penggerak yang sesuai adalah pesanan yang ditempatkan dan jumlah panggilan penjualan. Rasio tingkat aktivitas adalah sebagai berikut.

$Rp404.000,00 / 202 \text{ pesanan} = Rp2.000,00 \text{ per pesanan.}$

$Rp220.000,00 / 220 \text{ panggilan} = Rp1.000,00 \text{ per panggilan.}$

Dengan menggunakan informasi ini, biaya yang digerakkan oleh pelanggan dapat dibebankan ke setiap kelompok pelanggan sebagai berikut.

Tabel 9.2
Biaya yang Dibebankan ke Kelompok Pelanggan

	Pelanggan Besar	Sepuluh Pelanggan Kecil
Biaya pengisian pesanan:		
(Rp2.000,00 x 2)	Rp 4.000,00	
(Rp2.000,00 x 200)		Rp 400.000,00
Biaya tenaga penjualan:		
(Rp1.000,00 x 10)	Rp 10.000,00	
(Rp1.000,00 x 210)		Rp 210.000,00
	Rp 14.000,00	Rp 610.000,00

Manfaat Sistem ABC

Sistem ABC tidak hanya menyediakan dasar untuk menghitung biaya produk yang lebih akurat, tetapi juga mekanisme untuk mengelola biaya. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari sistem ABC.

1. Sistem ABC menghadirkan akurasi dan keandalan dalam penentuan biaya produk dengan berfokus pada hubungan sebab akibat dalam timbulnya biaya. Ini mengakui bahwa aktivitas yang menyebabkan biaya, bukan produk dan produklah yang menghabiskan aktivitas.
2. Dalam lingkungan dan teknologi manufaktur maju di mana *overhead* fungsi pendukung merupakan bagian besar dari total biaya, system ABC memberikan biaya produk yang lebih realistis.
3. Sistem ABC mengidentifikasi sifat sebenarnya dari perilaku biaya dan membantu mengurangi biaya dan mengidentifikasi aktivitas yang tidak menambah nilai pada produk. Dengan sistem ABC, manajer dapat mengendalikan banyak biaya *overhead* tetap dengan melakukan lebih banyak kontrol atas aktivitas yang menyebabkan biaya *overhead* tetap ini. Hal ini dimungkinkan karena perilaku banyak biaya *overhead* tetap dalam kaitannya dengan aktivitas kini menjadi lebih terlihat dan jelas.

4. Sistem ABC menggunakan banyak pemicu biaya, banyak di antaranya berbasis transaksi daripada volume produk. Selanjutnya, sistem ABC memperhatikan semua aktivitas di dalam dan di luar pabrik untuk melacak lebih banyak biaya *overhead* ke produk.
5. Sistem ABC melacak biaya ke area tanggung jawab manajerial, proses, pelanggan, departemen selain biaya produk.
6. Sistem ABC sangat meningkatkan pengambilan keputusan manajer karena mereka dapat menggunakan data biaya produk yang lebih andal.
7. Sistem ABC sangat membantu dalam menetapkan harga jual produk karena data biaya produk yang lebih benar sekarang sudah tersedia.
8. Produk sistem ABC dapat diandalkan dan data biaya produk yang benar menyebabkan keragaman yang lebih besar di antara produk yang diproduksi seperti produk volume rendah, produk volume tinggi. Sistem penetapan biaya tradisional cenderung membawa kesalahan dan perkiraan dalam penentuan biaya produk karena menggunakan metode pembagian dan penyerapan yang kurang sesuai.
9. Sistem ABC memberikan tarif penggerak biaya dan informasi tentang volume transaksi yang sangat berguna bagi manajemen dan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban. Tingkat pemicu biaya dapat digunakan secara menguntungkan untuk desain produk baru atau produk yang sudah ada karena menunjukkan biaya *overhead* yang mungkin diterapkan dalam penetapan biaya produk.

Berikut ini diberikan beberapa alasan mengapa perusahaan lebih cenderung menggunakan sistem ABC

1. sistem ABC dapat mengidentifikasi barang dan jasa yang berkontribusi paling banyak atau paling sedikit untuk bisnis;

2. sistem ABC dapat menghitung biaya lebih akurat, yang memberikan lebih banyak kontrol;
3. sistem ABC dapat memberikan informasi untuk memungkinkan pengambilan keputusan strategis;
4. sistem ABC dapat diterapkan untuk semua jenis organisasi atau perusahaan;
5. sistem ABC memungkinkan biaya dikaitkan dengan penyebabnya;
6. sistem ABC mampu mengukur kinerja pekerja dan departemen; dan
7. sistem ABC dapat memungkinkan pembuatan proyeksi keuangan.

Selain keunggulan dari sistem ABC, ada juga beberapa kekurangan sistem ABC, yaitu

1. biaya pencarian informasi dan identifikasi aktivitas lebih tinggi daripada sistem lain;
2. ada kesulitan dalam mengidentifikasi dan menentukan pemicu biaya;
3. meskipun sistem ABC merupakan peningkatan dari proses lain, sistem ini membutuhkan pembagian biaya utama;
4. meskipun biaya menjadi lebih akurat karena sistem ABC, akan tetapi biaya yang tepat tidak diperoleh karena ada biaya tak terduga; dan
5. sistem ABC difokuskan pada optimalisasi biaya, mengesampingkan visi sistematis organisasi.

Daftar Pustaka

- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard business review*, 69(3), 130-135.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1998). The promise-and peril-of integrated cost systems. *Harvard business review*, 76(4), 109-120.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). Horngren's cost accounting: a managerial emphasis. New Jersey: Pearson.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2015). *Cornerstones of managerial accounting*. USA: Cengage Learning.
- Oseifuah, E. K. (2014). Activity based costing (ABC) in the public sector: benefits and challenges. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 581-588.
- Waleed Khalid Shihab and Sivaram Prasad R.2017, Activity Based Costing System. *Int J Recent Sci Res*. 8(7), 18288-18306.

Profil Penulis



Ranti Nugraheni, S.Si., M.Ak.

Penulis merupakan lulusan program studi S1 Matematika dari Universitas Indonesia yang lulus pada tahun 2011.- Ketertarikan penulis terhadap bidang ilmu akuntansi dimulai setelah penulis mulai bekerja. Selama bekerja, tugas yang dikerjakan oleh penulis dalam kaitannya dengan pencatatan keuangan, membuat penulis tertarik untuk melanjutkan pendidikan di bidang Akuntansi. Hal tersebut membuat penulis memilih melanjutkan pendidikan tinggi dengan mengambil program studi Magister Akuntansi di Universitas Trisakti dan berhasil lulus pada tahun 2017.

Saat ini, penulis merupakan dosen yang bertugas di program studi S-1 Akuntansi di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Penulis telah mengampu mata kuliah Akuntansi Biaya, Statistik Ekonomi dan Bisnis, serta Matematika Ekonomi dan Bisnis. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara Indonesia.

Email Penulis: ranti.nugraheni@upnvj.ac.id

KEUNGGULAN *ACTIVITY-BASED COSTING*

Eka Hendrayani, S.E., M.M.

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

Sumber informasi bagi perusahaan adalah salah satunya melalui laporan keuangan untuk dapat mengetahui perkembangan perusahaan berupa kondisi apakah mengalami keuntungan atau menderita kerugian. Data yang tersedia dalam laporan keuangan dapat dianalisis oleh pihak yang terkait dengan perusahaan untuk pengambilan keputusan dan penyusunan strategi pada masa yang akan datang terutama biaya yang berkaitan dengan harga pokok produksi yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik. Selain itu, posisi persediaan awal dan persediaan akhir bahan baku.

Biaya bahan pokok produksi dipergunakan untuk menghasilkan barang jadi yang siap dijual dan perusahaan akan menetapkan harga jual produk tersebut, diharapkan untuk mencapai hasil yang lebih baik terutama dalam memperoleh keuntungan, maka perusahaan harus dapat memperhitungkan segala macam biaya khususnya harga pokok produksi secara efektif dan efisien (Hery dkk., 2016).

Dalam menghitung harga pokok produksi ada beberapa macam metode, salah satunya adalah *activity based costing*. Metode ini, dapat menjelaskan tentang biaya berdasarkan aktivitas-aktivitas yang terjadi pada perusahaan.

Activity Based Costing (ABC) pada awalnya lebih banyak digunakan untuk mengalokasikan biaya *overhead*, yaitu salah satu komponen biaya produksi, selain biaya pemakaian material dan biaya tenaga kerja langsung untuk mengkonversi material menjadi produk jadi. *Activity Based Costing* (ABC) adalah model akuntansi biaya, Model ini digunakan untuk mengalokasikan semua biaya, berdasarkan sumber daya yang digunakan untuk menjalankan aktivitas yang berkaitan dengan produk dan jasa yang disediakan bagi pelanggan.

Activity Based Costing (ABC) didasari pada konsep bahwa untuk menjalankan suatu rencana, manajemen perusahaan melaksanakan serangkaian aktivitas. Dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut, akan mengonsumsi sumber daya baik berupa material, tenaga kerja, mesin-mesin, gedung dan sebagainya. Konsumsi sumber daya ini menimbulkan terjadinya *cost* atau biaya. Model *activity based costing* mengaitkan antara aktivitas dengan konsumsi sumber daya.

Salman dan Farid (2016) menyatakan bahwa *activity based costing* adalah perhitungan biaya (*costing*) yang dimulai dengan penelusuran aktivitas-aktivitas dan kemudian memproduksi produk. Atau dengan kata lain, *activity based costing* adalah proses sistem perhitungan biaya yang berfokus pada aktivitas-aktivitas yang menghasilkan produk, sedangkan menurut Horngren dalam Suratinoyo (2013) mendefinisikan ABC sebagai suatu system pendekatan perhitungan biaya yang dilakukan berdasarkan aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan. Sistem ini, dilakukan dengan dasar pemikiran bahwa penyebab timbulnya biaya adalah aktivitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan, sehingga wajar bila pengalokasian biaya-biaya tidak langsung dilakukan berdasarkan aktivitas tersebut.

Activity based costing memperbaiki kelemahan yang mendasar akuntansi biaya “tradisional” yang cenderung mengalokasikan biaya *overhead* berdasarkan volume, sesuai dengan rasionalitas hubungan biaya *overhead* dengan basis tertentu, seperti biaya tenaga kerja langsung, jam tenaga kerja langsung dan jam tenaga mesin.

Activity based costing adalah konsep akuntansi yang mampu mengurangi kelemahan dari akuntansi biaya tradisional karena *activity based costing* tidak hanya memandang biaya sebagai sesuatu yang harus dialokasikan, tetapi juga harus memahami apa saja aktivitas-aktivitas yang menjadi penyebab dari timbulnya biaya. *Activity based costing* akan menunjukkan bagaimana sumber daya dikeluarkan dengan menelusuri aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan produk.

Manfaat Activity Based Costing

Blocher (2011) mengemukakan manfaat utama perhitungan biaya berdasarkan aktivitas yang telah dialami oleh banyak perusahaan berikut ini.

1. Pengukuran profitabilitas yang lebih baik.

Activity based costing menyajikan biaya produksi yang lebih akurat dan informatif, mengarah kepada pengukuran profitabilitas produk dan pelanggan yang lebih akurat serta keputusan strategis yang diinformasikan secara lebih baik mengenai penerapan harga, lini produk, dan segmen pasar.

2. Pengambilan keputusan yang lebih baik.

Activity based costing menyajikan pengukuran yang lebih akurat mengenai biaya yang dipicu oleh aktivitas, membantu manajer untuk meningkatkan nilai produk dan proses dengan membuat keputusan yang lebih baik mengenai desain produk, keputusan yang lebih baik mengenai dukungan bagi pelanggan, serta mendorong proyek-proyek yang meningkatkan nilai.

3. Perbaikan proses.

Sistem *activity based costing* menyediakan informasi untuk mengidentifikasi bidang-bidang di mana perbaikan proses dibutuhkan.

4. Estimasi biaya.

Meningkatkan biaya produk yang mengarah pada estimasi biaya pesanan yang lebih baik untuk keputusan penetapan harga.

5. Biaya dari kapasitas yang tidak digunakan.

Ketika perusahaan memiliki fluktuasi musiman dan siklus pada penjualan produksi, ada kalanya kapasitas pabrik digunakan. Hal ini dapat berarti bahwa biaya terjadi pada aktivitas bacht, produk, dan fasilitas tetapi tidak digunakan.

Activity based costing memiliki banyak manfaat, Abdul (2005) dalam Nurfatimah (2016) menyebutkan manfaat *activity based costing* adalah

1. mendorong perusahaan-perusahaan untuk membuat perencanaan secara spesifik atas aktivitas-aktivitas dan sumberdaya untuk mendukung tujuan strategis;
2. memperbaiki sistem pelaporan dan memperluas ruang lingkup informasi tidak hanya berdasarkan unit-unit organisasi tertentu. Sistem pelaporan yang dimaksud lebih luas disini meliputi interdependensi antara satu unit dengan unit organisasi yang lain;
3. mengenal aktivitas-aktivitas yang perlu dieliminasi dan yang perlu dipertahankan;
4. menggunakan aktivitas-aktivitas sebagai pengidentifikasi yang alamiah akan lebih memudahkan pemahaman bagi semua pihak yang terlihat dalam perusahaan;
5. lebih berfokus pada pengukuran aktivitas yang non finansial;
6. memberikan kelayakan dan kemampuan untuk ditelusuri atas pembebanan biaya *overhead* pabrik terhadap biaya produksi dengan menggunakan pemandu biaya sebagai basis alokasi; dan
7. memberi dampak pada perencanaan strategis, pengukuran kinerja dan fungsi manajemen yang lain.

Sujarweni (2015) mengemukakan bahwa perusahaan yang dapat menggunakan sistem ABC harus memenuhi syarat-syarat di antaranya

1. perusahaan yang memiliki cukup modal (menggunakan mesin yang banyak untuk proses produksinya);
2. perusahaan yang banyak memiliki diversifikasi produk;
3. menggunakan fasilitas yang sama; dan
4. memiliki proses produksi yang berbeda di setiap produknya.

Keuntungan *Activity Based Costing*

Keuntungan dari *activity based costing* adalah sebagai berikut

1. membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang berkualitas dengan memahami sifat setiap aktivitas;
2. membantu untuk focus pada aktivitas penambahan nilai dan menghilangkan aktivitas yang bukan penambahan nilai;
3. membantu meminimalkan biaya dengan menawarkan informasi tentang berbagai peluang yang dapat mengurangi biaya secara signifikan;
4. membantu memahami hubungan antara biaya dan penyebabnya dengan demikian dapat secara efisien mengalokasikan biaya manufaktur yang realistis untuk produk tertentu dalam suatu organisasi;
5. mengalokasikan biaya *overhead* perusahaan ke proses dan produk yang menggunakan aktivitas secara akurat;
6. membantu mengalokasikan biaya ke produk dengan benar dan ini menghasilkan kebijakan penetapan harga yang layak;
7. membantu menentukan *margin* laba produk secara tepat;

8. membandingkan biaya setiap aktivitas dan dengan demikian menemukan aktivitas-aktivitas yang perlu diperbaiki atau dihilangkan;
9. memberikan informasi biaya yang akurat. Inilah sebabnya mengapa manajemen dapat dengan mudah mengadopsi metode peningkatan produktivitas;
10. membantu manajemen untuk memperbaiki harga transfer, sehingga tidak ada masalah saat menstransfer produk jadi dari satu departemen ke departemen lain;
11. membantu perusahaan dalam mengidentifikasi produk, aktivitas layanan, proyek, kontrak, saluran distribusi serta segmen pelanggan yang menguntungkan;
12. menggunakan banyak pemicu biaya untuk melacak lebih banyak biaya *overhead* ke produk; dan
13. membantu dalam proses pengambilan keputusan yang lebih baik karena para manajer memiliki data biaya produk yang dapat diandalkan yang dimiliki oleh perusahaan.

Keterbatasan *Activity Based Costing*

Terdapat beberapa keterbatasan *activity based costing* berikut ini.

1. Alokasi. Tidak semua biaya memiliki aktivitas atau pemicu konsumsi sumber daya yang sesuai. Beberapa biaya perlu dialokasikan ke departemen dan produk berdasarkan pengukuran volume arbitrer karena mencari aktivitas yang memicu biaya tidak praktis. Contohnya, biaya sistem informasi untuk pemeliharaan fasilitas pabrik, gaji manajer pabrik, asuransi pabrik, dan pajak properti pabrik
2. Pengabaian biaya (*omission of cost*). Biaya produk atau jasa yang diidentifikasi oleh *activity based costing* cenderung tidak memasukkan semua biaya yang terkait dengan produk atau jasa seperti biaya untuk aktivitas pemasaran, riset periklanan,

pengembangan, dan rekayasa produk. Meskipun beberapa biaya yang dapat ditelusuri langsung keproduk atau jasa individual. Biaya [roduk tidak memasukkan biaya-biaya ini karena prinsip-prinsip akuntansi untuk pelaporan keuangan mengharuskan biaya tersebut diperlakukan sebagai biaya periode.

3. Biaya dan waktu. Salah satu kendala terbesar dalam penerapan *activity based costing* adalah besarnya biaya aplikasi dan lamanya proses implementasi *activity based costing*. Hal ini dikarenakan *activity based costing* bukan masalah menghitung biaya produk semata, tetapi lebih pada cara manajemen mengidentifikasi aktivitas-aktivitas dalam produksi, sumber daya yang dikonsumsi, hal-hal yang memicu biaya aktivitas tersebut dan besarnya biaya yang terjadi.

Aktivitas Activity Based Costing

Metode menghitung harga pokok produk dengan menggunakan system ABC dari pembebanannya berdasarkan aktivitas, maka ada empat kategori dari aktivitas dalam sistem ABC menurut Supriono (2002) dalam Diyah (2018) sebagai berikut.

1. Aktivitas berlevel unit.

Aktivitas yang dikerjakan setiap kali 1 unit produk di produksi. Besar kecilnya aktivitas ini akan dipengaruhi oleh jumlah unit yang diproduksi. Misalnya, jam tenaga kerja langsung dan jam mesin

2. Aktivitas berlevel *batch*.

Aktivitas yang besar kecilnya dipengaruhi oleh *batch* yang diproduksi. Misalnya biaya aktivitas setup dan biaya penjadwalan produksi.

3. Aktivitas berlevel produk.

Aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Misalnya, aktivitas desain dan pengembangan produk.

4. Aktivitas berlevel fasilitas.

Meliputi aktivitas yang menopang proses manufaktur secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas atau kapasitas pabrik untuk memproduksi namun banyak sedikitnya aktivitas ini tidak berhubungan dengan *volume* atau bauran produk yang diproduksi. Misalnya, penerangan pabrik, pajak bumi, depresiasi pabrik, pemeliharaan bangunan, biaya kebersihan, keamanan, pertamanan.

Tahap-Tahap Penerapan ABC

Terdapat dua prosedur dalam melakukan sistem ABC menurut Supriyono (2002) dalam Diyah (2018) adalah sebagai berikut.

1. Prosedur Tahap Pertama

Tahap pertama ini terdiri dari lima langkah, yaitu:

- a. penggolongan berbagai aktivitas, yaitu menklasifikasikan berbagai aktivitas kedalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dikelola;
- b. pengasosiasian berbagai biaya dengan berbagai aktivitas, yaitu menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok aktivitas berdasarkan pelacakan langsung dan *driver-driver* sumber;
- c. menentukan *cost driver* yang tepat untuk dikonsumsi produk. *Cost driver* digunakan untuk membebankan biaya pada aktivitas atau produk;
- d. menentukan kelompok-kelompok biaya yang homogen (*homogeneous cost pool*). *Homogeneous cost pool* adalah sekumpulan biaya *overhead* pabrik yang terhubung secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterapkan oleh *cost driver* tunggal; dan

- e. menentukan tarif kelompok (*pool rate*), yaitu tarif yang biaya *overhead* untuk setiap kelompok biaya *overhead* pabrik per unit *cost driver* yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas. Tarif kelompok yang dihitung dengan rumus total biaya *overhead* pabrik untuk aktivitas tertentu dibagi dengan dasar pengukur aktivitas kelompok tersebut.

2. Prosedur Tahap Kedua

Tahap kedua untuk menentukan harga pokok produksi yaitu biaya untuk setiap kelompok biaya *overhead* pabrik dilacak keberbagai jenis produk, yaitu dengan tarif kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Ukuran ini merupakan penyederhanaan dari kuantitas *cost driver* yang digunakan oleh setiap produk.

Keunggulan *Activity Based Costing*

Keunggulan *activity based costing* dalam penentuan biaya produksi adalah sebagai berikut

1. menentukan biaya produk yang lebih realistis;
2. mempermudah peneluran biaya *overhead* ke produk;
3. mengakui bahwa aktivitaslah yang menyebabkan biaya bukanlah produk, dan produklah yang mengonsumsi aktivitas;
4. mengidentifikasi aktivitas yang tidak menambah nilai terhadap produk;
5. memacu biaya terhadap kompleksitas dari diferensitas produk adalah berbasis transaksi dari pada berbasis *volume* produk; dan
6. menelusuri biaya ke proses, pelanggan, area tanggung jawab manajerial dan juga biaya produk secara fleksibel.

Daftar Pustaka

- Diyah S. Hariyani. (2018). *Akuntansi Manajemen (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Hery Koeshardjono, Khusnik Hudzafidah, Nurul Faizah Marush. (2016). Analisis Penerapan *Activity Based Costing Method* untuk menetapkan akurasi dalam menentukan perhitungan harga pokok produksi. *Jurnal ECOBUSS*, 4(2).
- Horngren, Charles T. (2009). *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jilid 2 Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Salman, Kautzar Riza dan Farid, Mohammad. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan 1. Jakarta: Indeks.
- Sujarweni. Wiratmadja. V. (2015). *Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Suratinoyo., Ayu W. (2013). Penerapan Sistem ABC untuk penentuan harga pokok produksi pada bangun wenang beverage. *Jurnal EMBA*, 1(3), 658-668.

Profil Penulis



Eka Hendrayani, S.E., M.M.

Lahir di Padang, 1 Mei 1979. Lulus S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta Padang pada tahun 2001. Kemudian melanjutkan Studi S2 Magister Manajemen (Konsentrasi Manajemen Pemasaran) Universitas Negeri Padang dan lulus pada tahun 2004. Saat ini merupakan Dosen ITB HAS (Institute Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim) Bukittinggi pada Program Studi Akuntansi. Pernah menjadi Dosen Tetap di AMIK (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer) Kosgoro Solok pada Program Studi Manajemen Informatika pada tahun 2007-2019. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua LP2M AMIK Kosgoro Solok. Saat ini, penulis aktif sebagai Anggota BPSK (Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen) Kota Solok periode 2017-2022. Penulis juga aktif sebagai Ketua Yayasan Srikandi Cipta Mandiri. Penulis aktif melakukan publikasi baik dalam bentuk jurnal maupun buku dengan minat kajian penelitian bidang manajemen, literasi akuntansi, manajemen, kewirausahaan, pendidikan informal dan transfer pengetahuan.

Email penulis: een010579@gmail.com

HUBUNGAN BIAYA, VOLUME, DAN LABA

Dr. Meifida Ilyas, S.E., M.Si., Ak., CA, CSRS, CSRA
Universitas Satya Negara Indonesia

Pendahuluan

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk memperoleh laba. Semakin besar dan berkembang suatu perusahaan, maka semakin besar juga laba yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus merencanakan dan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal agar tercapainya tujuan perusahaan.

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan pada masa yang akan datang. Dalam melaksanakan fungsi perencanaan, manajemen memfokuskan pada pencapaian laba maksimal baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kegiatan pokok manajemen dalam perencanaan adalah memutuskan berbagai macam alternatif dan perumusan kebijakan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Laba yang diperoleh perusahaan menjadi tolak ukur keberhasilan dari kinerja manajemen perusahaan.

Perencanaan laba (*profit planning*) adalah pengembangan dari suatu rencana untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan. Laba merupakan hal utama yang terpenting dalam rencana manajemen perusahaan.

Salah satu alat bantu yang dapat membantu manajemen untuk perencanaan pencapaian laba jangka pendek adalah analisis biaya, volume, laba (*cost, volume, profit analysis*). Analisis biaya, volume, laba (*cost, volume, profit analysis*) akan membantu manajemen dalam menjawab pertanyaan antara lain (a) apa pengaruh perubahan biaya variabel atau biaya tetap terhadap laba? (b) berapa besar kapasitas produksi harus dijual agar perusahaan tidak menderita rugi? (c) berapa jumlah laba yang diperoleh jika ada pertambahan jumlah produk yang dijual? dan (d) bagaimana komposisi produk harus dijual agar mencaapai laba maksimal dan lain sebagainya.

Cost, Volume, Profit Analysis

CVP Analysis (*Cost, Volume, Profit Analysis*) adalah suatu tehnik analisis yang dipakai untuk melihat hubungan antara, jumlah volume, total biaya, total penghasilan, dan laba dalam suatu periode tertentu. Dalam analisis ini, volume merujuk pada satu aktivitas tunggal pemicu biaya yaitu penjualan, yang diasumsikan berkorelasi dengan perubahan pendapatan, biaya, dan laba.

CVP Analysis adalah alat (*tool*) yang membantu manajer untuk memahami hubungan antara biaya, volume, laba untuk mengambil suatu keputusan bisnis yang fokus terhadap penetapan harga produk, volume (tingkat aktivitas), biaya variabel per unit, total biaya tetap, dan bauran produk yang terjual.

CVP Analysis merupakan alat yang sangat bermanfaat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen. *CVP Analysis* menentukan hubungan antara biaya, kuantitas penjualan, dan harga, serta analisis ini mengarah kepada seluruh informasi keuangan perusahaan.

Keputusan-keputusan manajer antara lain

1. produk yang akan dibuat, dijual, diterima atau ditolak ordernya, dan lain-lain;
2. kebijakan menyangkut harga jual;

3. strategi pemasaran yang akan digunakan dan dikembangkan; dan
4. fasilitas-fasilitas apa saja yang dibutuhkan dalam proses produksi.

CVP Analysis dapat menjadi parameter aktivitas perusahaan dengan baik. Misalnya, dengan *CVP Analysis* dapat ditentukan berapa jumlah unit yang harus dijual dalam kondisi pulang pokok (*break event*), pengaruh pengurangan biaya tetap terhadap kondisi pulang pokok, serta pengaruh perubahan harga terhadap laba atau profit. Oleh karenanya, *CVP Analysis* ini sering disebut sebagai analisis titik pulang pokok (*break even point analysis*) atau analisis BEP.

Asumsi Cost, Volume, Profit Analysis

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa *CVP Analysis* sangat berperan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Namun, perlu diketahui bahwa analisis ini didasarkan asumsi-asumsi, yaitu

1. bahwa semua biaya yang terjadi dapat ditelusur ke dalam biaya tetap dan biaya variabel;
2. bahwa biaya tetap akan selalu konstan dalam rentang analisis;
3. bahwa total biaya variabel berubah secara proporsional terhadap perubahan volume kegiatan;
4. bahwa semua unit yang diproduksi dapat terjual;
5. bahwa jika terdapat multiproduk, maka bauran penjualan diketahui;
6. bahwa perubahan biaya variabel per unit akan mengubah rasio margin kontribusi;
7. bahwa perubahan harga jual akan mengubah rasio margin kontribusi dan titik impas;
8. bahwa perubahan dalam biaya tetap akan mengubah titik impas tapi tidak mengubah rasio margin kontribusi; dan
9. bahwa perubahan gabungan biaya tetap dan biaya variabel dalam arah yang sama akan menyebabkan perubahan yang tajam dalam titik impas.

Break Event Point (BEP)

Break Event Point (BEP) adalah keadaan di mana perusahaan dalam kondisi tidak mendapatkan laba atau menderita rugi. Kondisi ini dinyatakan dengan

1. total pendapatan perusahaan (*Total Revenue-TR*) sama besar dengan total biaya (*Total Cost-TC*) atas penjualan; dan
2. laba perusahaan sama dengan nol.

Ada tiga pendekatan yang bisa digunakan untuk menunjukkan *Break Event Point* (BEP): 1) pendekatan kontribusi margin (*contribution margin method*); 2) pendekatan grafik (*graphical analysis*); dan 3) pendekatan persamaan (*equation method*)

1. Kontribusi Margin (*Contribution Margin*)

Informasi mengenai *Contribution Margin* dapat bermanfaat bagi pihak manajemen dalam mempertimbangkan pengaruh serta membuat keputusan yang berhubungan dengan perubahan harga jual, biaya dan volume terhadap laba perusahaan.

Kontribusi Margin (CM) adalah jumlah pendapatan penjualan setelah dikurangi semua biaya variabel, di mana CM menunjukkan jumlah yang tersedia untuk menutup semua biaya tetap dan setelah biaya tetap tertutup maka sisanya berkontribusi pada pendapatan. Jika CM tidak cukup untuk menutupi biaya tetap maka terjadi rugi.

Tabel 11.1

Perusahaan Sepeda RizOne <i>Contribution Income Statement</i> Mei 2023		
	Total	Per Unit
<i>Sales</i> (500 Sepeda)	\$ 250.000	\$ 500
<i>Less: Variables Expenses</i>	<u>150.000</u>	<u>300</u>
<i>Contribution Margin</i>	100.000	\$ 200
<i>Less: Fixed Expenses</i>	<u>80.000</u>	
<i>Net Income</i>	\$ 20.000	

Dengan menggunakan pendekatan kontribusi margin dan asumsi biaya tetap, tidak ada perubahan, Untuk setiap 1 unit tambahan penjualan, akan membantu menutupi biaya tetap dan berkontribusi terhadap pendapatan sebesar \$ 200. Setiap bulan perusahaan harus mendapatkan pendapatan sebesar \$ 80.000 agar perusahaan *Break Event Point* (BEP).

Tabel 11.2

Perusahaan Sepeda RizOne <i>Contribution Income Statement</i> Mei 2023		
	Total	Per Unit
<i>Sales</i> (400 Sepeda)	\$ 200.000	\$ 500
<i>Less: Variables Expenses</i>	<u>120.000</u>	<u>300</u>
<i>Contribution Margin</i>	80.000	\$ 200
<i>Less: Fixed Expenses</i>	<u>80.000</u>	
<i>Net Income</i>	\$ 0	

Jika perusahaan menjual 401 unit sepeda, kontribusi margin akan bertambah sebesar \$ 200 dan Net income akan bertambah sebesar \$ 200. Jika Racing menjual 430 unit sepeda, akan ada penambahan pada pendapatan sebesar \$ 6.000.

Kontribusi *Margin ratio* (CMR) adalah rasio yang membantu manajemen dalam mengantisipasi perubahan dan membuat keputusan dibandingkan dengan kontribusi margin per unit, khususnya pada perusahaan yang menjual beberapa jenis atau kelompok produk. Hal ini karena kontribusi *margin ratio* memungkinkan perbandingan produk jenis tertentu dengan produk jenis lain.

Kontribusi Margin Ratio (CMR) \$: $\frac{\text{TOTAL CM}}{\text{TOTAL SALES}} = \frac{\\$ 80.000}{\\$ 200.000} = 40\%$
--

Dengan total penjualan sebesar @200.000, maka kontribusi *margin ratio* (CMR) adalah 40%. Ini berarti setiap peningkatan \$1.00 penjualan akan meningkatkan kontribusi margin 40%. Jika dalam unit, kontribusi *margin ratio* (CMR). Begitu pula kontribusi *margin ratio* dalam unit 40%.

$$\text{Kontribusi Margin Ratio (CMR) unit} : \frac{\text{UNIT CM}}{\text{UNIT SELLING PRICE}} = \frac{\$ 200}{\$ 500} = 40\%$$

	400 Bikes	500 Bikes
Sales	\$ 200.000	\$ 250.000
Less: variable expenses	120.000	150.000
Contribution margin	80.000	100.000
Less: fixed expenses	80.000	80.000
Net operating income	\$ -	\$ 20.000

Peningkatan penjualan sebesar \$50,000 akan meningkatkan CM sebesar \$20,000 .
 (\$50,000 × 40% = \$20,000)

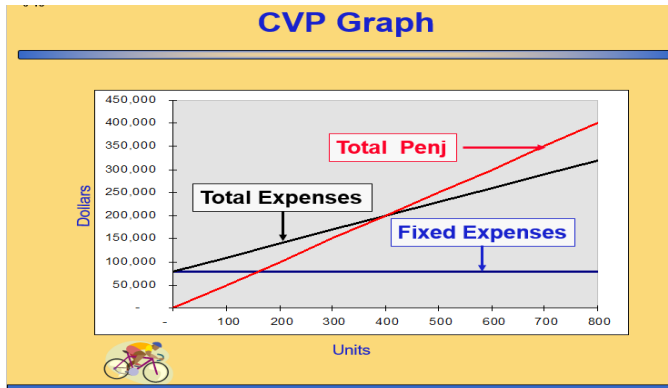
2. Analisis BEP dengan Pendekatan *Cost, Volume, Profit Graph*

Tabel 11.3
Data Penjualan Perusahaan RizOne

	Income 300 units	Income 400 units	Income 500 units
Sales	\$ 150,000	\$ 200,000	\$ 250,000
Less: variable expenses	90,000	120,000	150,000
Contribution margin	\$ 60,000	\$ 80,000	\$ 100,000
Less: fixed expenses	80,000	80,000	80,000
Net operating income	\$ (20,000)	\$ -	\$ 20,000

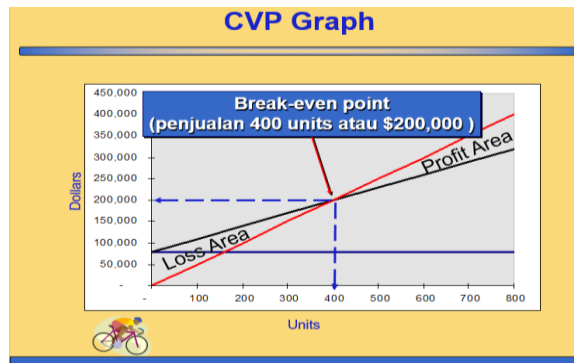
CVP Analysis dengan pendekatan grafik untuk mencari titik impas merupakan pendekatan paling tepat bagi pihak yang tidak memiliki latar belakang akuntansi. Berdasarkan data penjualan di atas kita membuat grafik.

Unit volume biasanya pada garis horizontal (X) dan dollars pada garis vertikal (Y), kemudian kita masukkan data penjualan tsb. Setelah itu kita menarik garis biaya tetap, yaitu garis horizontal pada angka \$ 80.000 Setelah itu, kita buat garis total penjualan dan garis total *expense*.



Gambar 11.1 Grafik total penjualan dan garis total *expense*.

Selanjutnya, kita buat titik *break event point*. Dari gambar di bawah ini, kita bisa mengetahui bahwa area di bawah titik *break event point* merupakan area rugi, sedangkan area di atas titik *break event point* merupakan area laba.



Gambar 11.2 Grafik titik *break event point*.

3. Analisis BEP dengan Pendekatan Metode Persamaan (*Equation Method*)

Metode ini menggunakan data dari laporan laba rugi yang disusun dengan format kontribusi. Format laporan laba rugi dapat disajikan dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Profits} = (\text{Sales} - \text{Variable expenses}) - \text{Fixed expenses}$$

atau jika kita ubah, persamaannya akan menjadi:

$$\text{Sales} = \text{Variable expenses} + \text{Fixed expenses} + \text{Profits}$$

Pada *Break Event Point* (BEP), besarnya laba atau profit adalah nol. Oleh karena, titik impas dapat dihitung dengan menemukan titik di mana penjualan sama dengan biaya variabel ditambah dengan biaya tetap.

Berikut data dari perusahaan RizOne.

Tabel 11.4
Data Perusahaan RizOne

	Total	Per Unit	Percent
Sales (500 bikes)	\$250,000	\$ 500	100%
Less: variable expenses	150,000	300	60%
Contribution margin	\$100,000	\$ 200	40%
Less: fixed expenses	80,000		
Net operating income	\$ 20,000		

Jika kita mencari *break event point* dalam unit menggunakan persamaan maka:

$$\text{Sales} = \text{Variable expenses} + \text{Fixed expenses} + \text{Profits}$$

$$\$500Q = \$300Q + \$80,000 + \$0$$

$$\$500Q = \$300Q + \$80,000 + \$0$$

$$\$200Q = \$80,000$$

$$Q = \$80,000 \div \$200 \text{ per sepeda}$$

$$Q = 400 \text{ sepeda}$$

Q = jml sepeda terjual, \$500 = Unit *selling price*, \$300 = Unit *variable expense*, \$80,000 = Total *fixed expense*.

Jika kita mencari *break event point* dalam *sales dollar* menggunakan persamaan maka:

$$\text{Sales} = \text{Variable expenses} + \text{Fixed expenses} + \text{Profits}$$

$$X = 0.60X + \$80,000 + \$0$$

$$X = 0.60X + \$80,000 + \$0$$

$$0.40X = \$80,000$$

$$X = \$80,000 \div 0.40$$

$$X = \$200,000$$

Di mana X = Total sales dollars, 0.60 = %tase Variable expenses dr sales, $\$80,000$ = Total fixed expenses.

Analisis BEP dengan Pendekatan Kontribusi Margin (Contribution Margin)

Tabel 11.5
Data Perusahaan RizOne

	Total	Per Unit	Percent
Sales (500 bikes)	\$ 250,000	\$ 500	100%
Less: variable expenses	150,000	300	60%
Contribution margin	\$ 100,000	\$ 200	40%
Less: fixed expenses	80,000		
Net operating income	\$ 20,000		

Dengan data dari perusahaan RizOne di atas, kita dapat menganalisis *break event point* dalam unit maupun sales dollar dengan menggunakan pendekatan Kontribusi Margin (Contribution Margin) dengan rumus sebagai berikut.

Break-even point dl units terjual =

Break-even point dl total sales dollar =

Maka *Break-even point* dl units terjual = $\frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{CM per unit}} = \frac{\$80.000}{\$200}$

= 400 unit, sedangkan

berdasarkan *total sales dollar* = $\frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{CM ratio}} = \frac{\$80.000}{40\%} = \$200.000$

Target Profit Analisis

Formula *Cost, Volume, Profit* (CVP) dapat digunakan untuk menentukan volume penjualan guna mencapai target laba tertentu. Maka dari itu, persamaan penjualan di atas, dapat digunakan untuk menentukan besarnya target penjualan pada laba yang ditentukan.

Dengan menggunakan data yang sama dengan di atas, Jika perusahaan RizOne ingin tahu berapa banyak sepeda yang harus di jual untuk mendapatkan profit \$100,000.

Dengan menggunakan metode persamaan, maka kita dapat mengetahui jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai target profit tersebut.

$$\text{Sales} = \text{Variable expenses} + \text{Fixed expenses} + \text{Profits}$$

$$\$500Q = \$300Q + \$80,000 + \$100,000$$

$$\$200Q = \$180,000$$

$$Q = 900 \text{ unit sepeda}$$

Begitu pula dengan menggunakan pendekatan Kontribusi Margin (*Contribution Margin*) maka kita dapat mengetahui jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai target profit \$100.000.

$$\begin{aligned} \text{Unit Sales yang terjual} &= \frac{\text{Fixed Expenses} + \text{Target Profit}}{\text{CM per unit}} \\ &= \frac{\$80.000 + \$100.000}{\$200} \\ &= 900 \text{ unit sepeda} \end{aligned}$$

Margin of Safety

Margin of Safety yaitu kelebihan penjualan yang dianggarkan (atau aktual) di atas volume penjualan impas. Jumlah di mana penjualan dapat turun sebelum kerugian mulai terjadi.

Batas keselamatan (*Margin of Safety*) merupakan selisih antara pendapatan penjualan yang dianggarkan dengan pendapatan penjualan pada keadaan impas. Atau dengan kata lain selisih lebih penjualan yg dianggarkan (aktual) atas volume penjualan yg *break-even*. *Margin of Safety* dapat dihitung dengan rumus berikut.

$$\text{Margin of safety} = \text{Total sales} - \text{Break-event sales}$$

Jika diasumsikan bahwa penjualan aktual perusahaan RizOne sebesar \$250,000, dan jika penjualan *break-event* sebesar \$200,000, *Margin of Safety* adalah \$50,000. *Margin of safety* dapat ditunjukkan sebesar **20%** dari sales, yaitu $(\$50,000 \div \$250,000)$.

Tabel 11.6
Margin of Safety

Margin of safety adalah \$50,000

	Break-even sales 400 units	Actual sales 500 units
Sales	\$ 200,000	\$ 250,000
Less: variable expenses	120,000	150,000
Contribution margin	80,000	100,000
Less: fixed expenses	80,000	80,000
Net operating income	\$ -	\$ 20,000

Jika *margin of safety* perusahaan RizOne adalah \$50,000, dan harga/unit sepeda \$500 maka *Margin of Safety* di units berikut.

$$\text{Margin of Safety di unit} = \frac{\$50.000}{\$500} = 100 \text{ unit}$$

Operating Leverage

Dalam bisnis, tingkat *operating leverage* digunakan untuk beberapa tujuan, di mana *operating leverage* adalah ukuran sensitivitas laba bersih terhadap % perubahan penjualan. *Operating leverage* bertindak sebagai multiplier. Jika *operating leverage* tinggi, maka persentase kecil peningkatan penjualan dapat menghasilkan persentase yang lebih besar peningkatan laba. Tingkat *operating leverage* pada tingkat penjualan tertentu dapat dihitung dengan cara sebagai berikut.

$$\text{Degree of operating leverage} = \frac{\text{Contribution Margin}}{\text{Net Operating Income}}$$

Tabel 11.7
Operating Leverage

Operating Leverage

	Actual sales 500 Bikes
Sales 	\$ 250,000
Less: variable expenses	150,000
Contribution margin	100,000
Less: fixed expenses	80,000
Net income	\$ 20,000

$$OL = \frac{\$100,000}{\$20,000} = 5$$

Tingkat *operating leverage* sebesar 5 menunjukkan bahwa laba bersih akan meningkat 5 kali dari tingkat kenaikan penjualan. Jika penjualan meningkat 10%, laba bersih perusahaan akan meningkat 50%.

Tabel 11.7
Operating Leverage dengan Penjualan %

Operating Leverage		
	Actual sales (500)	Increased sales (550)
Sales	\$ 250,000	\$ 275,000
Less variable expenses	150,000	165,000
Contribution margin	100,000	110,000
Less fixed expenses	80,000	80,000
Net operating income	\$ 20,000	\$ 30,000

Salae naik 10% dari \$250,000 menjadi \$275,000 . . .	. . . 50% laba naik dari \$20,000 menjadi \$30,000.
--	--

The Concept of Sales Mix

Pada bauran penjualan manajer akan selalu berusaha untuk mencapai kombinasi atau bauran yang akan memberikan laba besar. Kebanyakan perusahaan memiliki beberapa produk dan tingkat laba masing-masing produk yang berbeda. Laba tergantung pada bauran penjualan perusahaan. Laba yang lebih besar akan diperoleh jika produk dengan margin yang lebih besar mendapatkan proporsi yang besar pula dari total penjualan.

Perubahan bauran penjualan akan menyebabkan variasi (kadang-kadang) membingungkan laba yang diperoleh perusahaan. Pergeseran bauran penjualan dari produk yang memiliki margin yang tinggi ke produk yang memiliki margin rendah, dapat menyebabkan laba menurun meskipun tingkat penjualan meningkat. Sebaliknya, pergeseran bauran penjualan dari produk yang memiliki margin rendah ke produk yang memiliki margin tinggi, akan menyebabkan laba meningkat meskipun total penjualan turun. Pertimbangan untuk mencapai volume penjualan tertentu sangat berbeda dengan pertimbangan untuk menjual bauran produk yang memberikan laba tinggi.

Jika perusahaan menjual lebih dari satu jenis produk, analisis titik impas lebih kompleks dibandingkan dengan yang sudah dibahas diawal. Alasannya adalah bahwa produk yang berbeda memiliki harga jual, biaya, dan margin kontribusi yang berbeda pula.

Daftar Pustaka

- Adi, S. W., Putri, W. A. P., & Permatasari, W. D. (2020). Profitability, Leverage, Firm Size, Liquidity, and Total Assets Turnover on Liquidity, and Total Assets Turnover on Real Earnings Management (An Empirical Real Earnings Management (An Empirical Study on the Mining Company Classification Study on the Mining. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 5(2), 129-140.
- Adar, Zvi, Barnea, Amir, and Baruch, Lev. Jan. (1977). A comprehensive cost-volume-profit analysis under uncertainty. *Accounting Review* 52(1), 137-149.
- Abu Bakar N.B. and Mohd Said J. (2007). Historical Cost Versus Current Cost Accounting., Accountants Today, pp. 20-21.
- Achim, A. a. (2014). Financial Accounting Quality and its Defining Characteristics. *SEA - Practical Application of Science*, 3(5).
- Bagronoff NA., Simkin MG., Norman C.S. (2010). Core Concept Of Accounting Information Systems. 11th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Belkaoui, A.R. (2001). *Accounting Theory*. 5th Edition. Harcourt Brace & Company.
- Cosrnetatos, G. P., & Eilon, S. (1981). Analysis of unit cost-A Modelling Approach. *Production Management Systems*, 167-178.
- Can, Y. Lilian. (1990). Incremental Cost-Voidme-Profit Analysis, *Journal of Accounting Education*, 8, 253-261.
- Chow, Chee W. (1983). Using Cost-Volume-Profit Analysis As An integrative Integrative Framework In Cost/Management Accounting Course. *Journal of Accounting Education*, 1(1).
- Dickinson, J. P. Spring. (1974). CVP analysis under un certainty. *Journal of Accountii.. g Research*, 12(1), 182-187.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*, Eighth Edition. Mason: Thomson Sounth-Western.

- Hall James A. (2011). *Accounting Information Systems* Seventh Edition. South-Western Cengage Learning, a part of Cengage Learning.
- Hornigren, C.T, datar, S.M. & Rajan, M.V. (2017). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Fifteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hornigren, C. T., & Foster, G. (1987). *Cost accounting: A managerial emphasis* (6th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hilton, R.W & & Platt, D.E.(2014). *Managerial Accountig: Creating Value In a Dynamic Business Environment*. Tenth Edition. New York: The Mc Graw-Hill Education.
- Jones, S. & Love, K. (1995). Recent Evidence on Australian Current Value Accounting Practices: Is the Phoenix Rising from the Ashes? *Accounting and Business Research*, 25(100), 266-284.
- Jaedicke, Robert K. and Robichek, Alexander A. Oct. 1964. Cost-volume-profit analysis under con ditions of uncertainty. *Accounting Review* 39(4), 917-926.
- Jarrett, Jeffrey E. July 1973. Approach to cost• volume-profit analysis under uncertainty. *Decision Scicn... es* 4(3), 405-420.
- Johnson, Glenn and Simik, S. ~tephen. Autumn 1971. Multiproduct C-V -P analysis under uncertainty. *Journal of Accounting Research* 9(2), 278-286.
- Loudon, Kenneth C. & Loudon, jane P. (2016). *Management Accounting Systems Managing The Digital Firm*. 12th Edition. New Jersey: Person Prentice Hall.
- Herath, S. K. (2017). Financial reporting Quality: A Literature Review. *International Journal of Business Management and Commerce*.. 2 (2)
- Hilton, R. W. (2000). *Cost Management, Strategies for Business Decision, International Edition*. New York: MCGraw-Hill Companies, Inc.
- Jonas, G. a. (2000). Assessing Quality of Financial Reporting. *Accounting Horizons*, 14(3), 353 - 363.

- Kreitner, R. &. (2000). *Organizational Behavior, Fifth Edition*. Boston: Mc Graw- Hill.
- Nirwana, N. d. (2018). Determinant Factor of The Quality of Financial Statements and performanve of the Goverment by adding Contextual Factors. *Asian Journal of accounting Research*, 3(3) 28 - 40.
- Onyulo, O. F. (2017). *Factors Influencing Quality of Financial Reporting in Public Sector Entites in The Ministry of Environment and Natural resources, Kenya. Disertasi*. Kenya: College of Accountancy (KCA) University.
- Yunker, Penelope J. 1980. Cost-volume-profit analysis under uncertainty: A survey of operational resolts. Center for Business and Economic Research, Working Paper 1980-10, Western Ulinois University

Profil Penulis



Dr. Meifida Ilyas, S.E., M.Si., Ak., CA, CSRS, CSRA

Penulis adalah Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Satya Negara Indonesia. Saat ini menjabat sebagai Direktur Pascasarjana. Sebelumnya penulis pernah menjabat sebagai Dekan FEB dan Ketua Program Studi Akuntansi. Penulis menyelesaikan pendidikan SMA pada tahun 1989 di Palembang. Dan menyelesaikan pendidikan S-1 jurusan Akuntansi pada tahun 1995 di Jakarta, kemudian bekerja di PT Humpuss Grup sebagai staff akuntansi. Tahun 2000 penulis melanjutkan pendidikan S2 di Magister Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. Memperoleh gelar Doktor di Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2011. Dan menyelesaikan pendidikan Program Profesi Akuntansi pada tahun 2012.

Konsentrasi keahlian penulis di bidang Akuntansi Manajemen. Saat ini mengampu mata kuliah Akuntansi manajemen, Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Metodologi Penelitian. Selain mengajar dan sebagai asesor penulis juga aktif dalam beberapa organisasi. Sebagai anggota IAI, anggota ISEI. Sebagai Bendahara di Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia DPW DKI Jakarta, Sebagai *Editorial Board Members International Journal of Accounting and Finance Studies*, Sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Liabilitas FEB-USNI, Ketua Dept. Hubungan antar Lembaga Forsiladi, sebagai editor/*reviewer* Asosiasi Dosen Pengabdian Kepada Masyarakat Indonesia, sebagai *Trainer Digital Entrepreneurship Academy-Kominfo*.

Email: meifidacantique@yahoo.com / meifidailyas@usni.ac.id

BIAYA RELEVAN DAN KARAKTERISTIKNYA

Hermawan Sutanto, S.E, M.Si.

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen
Administrasi dan Rekayasa Teknologi

Pendahuluan

Perusahaan dalam pengambilan keputusan harus dipastikan dengan baik dan benar, sehingga yang didapat merupakan hasil yang paling tepat dan yang terbaik guna keberlangsungan perusahaan kedepannya. Untuk mendapat hasil yang terbaik itu, maka perusahaan harus mengumpulkan data-data pendukung berupa berbagai macam informasi yang relevan, informasi tersebut berupa biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan hingga pendapatan yang diperoleh perusahaan.

Biaya Relevan dan Karakteristiknya

Dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, penting untuk melakukan proses identifikasi dan penggunaan dari sumber informasi yang merupakan biaya yang relevan. Oleh sebab itu, kita harus mengetahui proses identifikasi dan menentukan apa saja biaya-biaya yang memengaruhi dalam pengambilan suatu keputusan. Adnyana (2019) dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Manajemen* menerangkan bahwa biaya relevan merupakan biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif.

Pada dasarnya, setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen pasti berhubungan dengan masa yang akan datang. Oleh karena itu, hanya

yang tergolong biaya pada masa yang akan datang saja yang relevan dengan pengambilan keputusan. Untuk menjadi biaya relevan, biaya tersebut tidak hanya merupakan biaya pada masa yang akan datang, tetapi biaya tersebut harus berbeda dari satu alternatif dengan alternatif lain yang tersedia.

Jika biaya masa yang akan datang tersebut, didapat lebih dari satu alternatif, maka biaya ini tidak berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Dengan demikian, biaya tersebut, termasuk kedalam biaya yang tidak relevan. Keahlian untuk dapat melakukan suatu identifikasi terhadap biaya relevan dan biaya yang tidak relevan adalah suatu keharusan yang dibutuhkan untuk dapat menentukan keputusan mana yang akan diambil sebagai tindakan penting, dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan perusahaan pada masa yang akan datang.

Untuk dapat mengetahui dengan lebih jelas bagaimana konsep dari biaya relevan, maka harus ada alternatif dalam suatu keputusan membuat atau bahkan membeli. Dari informasi yang diperoleh, biaya tenaga kerja langsung yang dihabiskan oleh perusahaan untuk menghasilkan Mesin Pesawat adalah 1,43 Million Dollar. Dari data tersebut apakah dapat menjadi Penentu dalam suatu keputusan? Apakah biaya tenaga kerja langsung yang digunakan merupakan biaya relevan yang berbeda dari berbagai macam alternatif?

Seperti yang kita ketahui, biaya tersebut merupakan biaya relevan. untuk dapat menghasilkan sebuah mesin pesawat untuk produksi yang akan datang, perusahaan membutuhkan tenaga kerja langsung dan mengeluarkan biaya untuk itu. Akan tetapi, apakah jumlah biaya yang dikeluarkan untuk produksi mesin pesawat tersebut berbeda di antara dua alternatif? Jika suatu mesin pesawat diperoleh dari luar perusahaan, maka perusahaan tentu saja tidak akan menghabiskan atau mengeluarkan biaya dalam memproduksi mesin tersebut.

Perusahaan dapat meniadakan biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi mesin pesawat. Maka dari itu, untuk biaya tenaga kerja langsung tersebut tergolong biaya relevan, karena perbedaan jumlah biaya yang dikeluarkan berbeda antara dua alternatif untuk pengambilan keputusan. maka dapat kita ketahui, perusahaan harus menghabiskan biaya produksi mesin pesawat sebesar 1,43 Million Dollar dan tidak mengeluarkan biaya atau sama dengan 0 dalam alternatif lainnya, yakni membeli mesin pesawat dari pihak luar perusahaan.

Dari pembahasan di atas, analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan biaya Historis atau biaya pada masa lalu untuk dapat menggambarkan berapa jumlah perkiraan biaya pada masa yang akan datang. Banyaknya biaya tenaga kerja langsung yang dihabiskan perusahaan dalam memproduksi mesin tersebut adalah 1,43 Million Dollar. Biaya tersebut, digunakan sebagai perkiraan biaya produksi di tahun selanjutnya. Meski biaya historis tidak akan pernah digolongkan biaya relevan. Akan tetapi, biaya tersebut selalu digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui berapa perkiraan jumlah biaya yang akan dianggarkan untuk produksi tahun selanjutnya.

Perbedaan Biaya Relevan dan Biaya tidak Relevan

Biaya relevan dan tidak relevan mengarah pada klasifikasi biaya. Hal ini penting dalam konteks pengambilan keputusan manajerial. Biaya yang dipengaruhi oleh keputusan adalah biaya yang relevan dan biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan adalah biaya yang tidak relevan. Karena itu, biaya yang tidak relevan tidak terpengaruh oleh keputusan, maka tidak dibutuhkan dalam pengambilan keputusan.

Saat melakukan evaluasi terhadap dua alternatif, fokus yang dianalisis adalah menemukan alternatif mana yang lebih menguntungkan. Profitabilitas dinilai dengan mempertimbangkan pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang dikeluarkan. Beberapa biaya mungkin akan tetap sama, tetapi beberapa biaya mungkin mejadi berbeda di antara alternatif. Pengklasifikasian biaya yang

sesuai antara biaya relevan dan tidak relevan sangat penting dalam situasi tersebut. Situasi di mana klasifikasi relevan dan tidak relevan berguna adalah keputusan mengenai

1. menutup atau menjalankan suatu lini bisnis,
2. menerima atau menolak pesanan khusus,
3. memproduksi produk sendiri atau membeli dari luar, dan
4. menjual bahan mentah atau mengolah lebih lanjut.

Biaya yang sama untuk berbagai alternatif tidak akan dipertimbangkan, contohnya biaya tetap. Hanya biaya yang berbeda untuk setiap alternatif yang merupakan biaya relevan dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, contohnya biaya variabel.

Biaya tetap juga bisa menjadi biaya relevan jika berubah dikarenakan keputusan. Misalnya, dalam hal memanfaatkan kapasitas produksi yang masih tersedia; biaya tambahan yang akan dikeluarkan untuk pemanfaatan kapasitas yang tersedia adalah biaya relevan, sedangkan biaya yang sudah dikeluarkan merupakan biaya yang tidak relevan, yaitu dengan membandingkan berapa biaya tambahan dengan pendapatan tambahan dari pemanfaatan kapasitas yang tersedia atau kapasitas menganggur. Jika pendapatan tambahan lebih besar daripada biaya tambahan, maka suatu keputusan menguntungkan untuk memanfaatkan kapasitas yang masih tersedia/kapasitas menganggur.

Berbagai jenis biaya relevan adalah biaya variabel atau marjinal, biaya tambahan, biaya spesifik, biaya tetap yang dapat dihindari, biaya peluang, dan lain-lain. Biaya tidak relevan adalah biaya tetap, biaya hangus, biaya overhead, biaya komitmen, biaya historis, dan lain-lain.

Jenis Biaya yang Relevan

1. Arus Kas Masa Depan

Pengeluaran kas, yang akan dikeluarkan pada masa depan karena suatu keputusan, merupakan biaya relevan.

2. Biaya yang Dapat Dihindari

Hanya biaya, yang dapat dihindari jika keputusan tertentu tidak diterapkan, yang relevan untuk pengambilan keputusan.

3. Biaya Peluang

Arus kas masuk, yang harus dikorbankan sebagai akibat dari suatu keputusan, adalah biaya yang relevan.

4. Biaya Tambahan

Hanya biaya tambahan atau biaya diferensial yang terkait dengan alternatif yang berbeda, yang merupakan biaya relevan.

5. Biaya tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak tergantung pada berbagai keputusan atau alternatif. Mereka tidak dipertimbangkan dalam mengambil keputusan. Biaya tidak relevan dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu: *sunk cost* dan biaya yang sama untuk alternatif yang berbeda.

Sunk cost adalah biaya yang sudah dikeluarkan. Itu tidak dapat diubah oleh tindakan apa pun saat ini atau pada masa depan. Misalnya, jika mesin baru dibeli untuk menggantikan mesin lama; biaya mesin lama akan menjadi biaya hangus. Biaya tidak relevan adalah biaya tetap, biaya hangus, nilai buku, dan lain-lain.

Biaya yang tidak relevan atau hangus harus diabaikan ketika memutuskan tindakan di masa depan. Jika tidak, biaya ini dapat menyebabkan keputusan yang salah. Misalnya, pada saat keputusan untuk mengganti mesin tik dengan komputer, semua perusahaan mengabaikan biaya mesin tik, meskipun beberapa di antaranya dibeli

beberapa saat sebelum keputusan itu dibuat. Jika biaya mesin tik telah dipertimbangkan, beberapa perusahaan mungkin salah dan menunda keputusan komputerisasi.

Sunk cost termasuk biaya-biaya seperti asuransi yang telah dibayarkan oleh perusahaan, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan apa pun pada masa depan. Biaya yang tidak dapat dihindari adalah biaya yang akan dikeluarkan perusahaan terlepas dari keputusan yang diambilnya, misalnya biaya tetap seperti depresiasi pada pabrik yang ada.

Ini adalah biaya yang akan dikeluarkan dalam semua alternatif yang dipertimbangkan. Sama dalam semua alternatif, biaya ini menjadi tidak relevan dan tidak boleh dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

Jenis Biaya tidak Relevan

1. Biaya Tenggelam

Sunk cost mengacu pada pengeluaran yang telah terjadi. *Sunk cost* tidak relevan, karena tidak memengaruhi arus kas masa depan.

2. Biaya yang Wajib

Biaya masa depan, yang tidak dapat diubah, tidak relevan karena harus dikeluarkan terlepas dari keputusan yang dibuat.

3. Pengeluaran Non-cash

Pengeluaran nontunai seperti depresiasi tidak relevan karena tidak memengaruhi arus kas perusahaan.

4. Biaya *Overhead*

Overhead terdiri dari biaya umum dan administrasi, yang tidak terpengaruh oleh keputusan alternatif, tidak relevan

Persamaan antara Biaya Relevan dan tidak Relevan

Proses penetapan biaya dasar, baik biaya relevan maupun biaya tidak relevan hampir sama. Kedua biaya tersebut, didasarkan pada prinsip dan teknik akuntansi dan penetapan biaya yang baik. Kedua biaya tersebut ditujukan untuk mencatat berbagai pengeluaran untuk keperluan bisnis. Keduanya ingin secara akurat mencerminkan biaya dalam laporan keuangan dan catatan, baik biaya relevan maupun biaya tidak relevan yang dibutuhkan untuk memberikan estimasi biaya rata-rata produksi atau penawaran layanan dari suatu organisasi atau bisnis.

Baik biaya relevan dan biaya tidak relevan diperhitungkan, saat menentukan jumlah keseluruhan dari biaya operasi atau menjalankan suatu pabrik atau bisnis. Sebagian besar biasanya biaya variabel relevan, karena bervariasi tergantung pada alternatif yang dipilih. Biaya tetap akan dianggap tidak relevan dengan suatu asumsi bahwa keputusan tersebut tidak terkait dalam sesuatu hal yang akan mengubah biaya tetap ini. Namun, alternatif keputusan yang dipertimbangkan mungkin melibatkan perubahan biaya tetap, contohnya lingkup pabrik yang lebih luas. Dengan demikian, baik biaya tetap maupun biaya variabel menjadi biaya yang relevan. Dalam jangka panjang, baik biaya relevan maupun tidak relevan menjadi biaya variabel.

Perbedaan utama antara biaya yang relevan dan tidak relevan sebagai berikut.

1. Sifat

Biaya relevan biasanya bersifat variabel, sedangkan biaya tidak relevan biasanya bersifat tetap.

2. Laporan

Biaya relevan terutama terkait dengan laporan pengeluaran operasional atau berulang, sedangkan biaya tidak relevan terutama terkait dengan pengeluaran modal atau satu kali.

3. Rentang Waktu

Biaya relevan biasanya terkait dengan jangka pendek, sedangkan biaya tidak relevan biasanya terkait dengan jangka panjang.

4. Pihak yang Berkompeten

Biaya relevan dikeluarkan terutama oleh manajemen yang lebih rendah, sedangkan biaya tidak relevan terutama dikeluarkan oleh manajemen puncak.

5. Ruang Lingkup

Biaya relevan biasanya terkait dengan divisi atau bagian tertentu, sedangkan biaya tidak relevan biasanya terkait dengan aktivitas organisasi secara luas.

6. Target

Biaya relevan ditargetkan untuk kegiatan sehari-hari atau rutin, sedangkan biaya tidak relevan pada kegiatan yang jarang dilakukan.

7. Penghindaran

Biaya relevan dapat dihindari kemungkinan terjadinya, sedangkan biaya tidak relevan biasanya tidak dapat dihindari sehingga wajib dikeluarkan biayanya.

8. Pengaruh Pengambilan Keputusan Baru

Biaya relevan dipengaruhi oleh keputusan baru. Biaya yang tidak relevan harus dikeluarkan terlepas dari keputusan baru.

9. Akibat dari Arus Kas Masa yang akan Datang

Biaya relevan dapat memengaruhi arus kas masa yang akan datang, sedangkan biaya tidak relevan tidak memengaruhi dari aliran kas di masa yang akan datang.

10. Jenis

Jenis biaya relevan adalah biaya tambahan, biaya yang dapat dihindari, biaya peluang, dan lain-lain.; sedangkan jenis biaya yang tidak relevan adalah biaya ikat janji atau biasa disebut biaya komitmen, biaya hangus, biaya non kas, biaya overhead, dan lain-lain

Biaya relevan memiliki karakteristik, yaitu biaya yang benar-benar akan terjadi di masa yang akan datang dan mengingat biaya masa lalu yang tidak relevan, sehingga biaya tersebut, harus benar-benar akan memberikan hasil berbeda jika memilih alternatif

Konsep Biaya Relevan

Supriyono dalam bukunya *Akuntansi Biaya* menyatakan bahwa biaya relevan untuk pengambilan keputusan didasarkan pada konsep *different analysis for different purposes* yang berarti bahwa untuk tujuan yang berbeda diperlukan analisa yang berbeda pula, dengan kata lain diperlukan analisa yang berbeda (termasuk analisa biaya relevan) untuk tujuan (pengambilan keputusan) yang berbeda).

Terdapat beberapa konsep biaya-biaya relevan untuk berbagai pengambilan keputusan.

1. Biaya Kesempatan Baik (*Opportunity Cost*)

Biaya kesempatan baik adalah merupakan pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan karena dipilihnya alternatif tertentu sehingga pendapatan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tersebut. Biaya ini digunakan untuk mengukur keuntungan atau kerugian antara alternatif untuk tetap beroperasi pada keadaan semula atau memilih kesempatan yang baik berupa alternatif-alternatif lainnya yang tersedia.

Sebagai contoh, Anda hanya memiliki uang Rp100,000,00. Namun, Anda dihadapi oleh pilihan membeli Steak Wagyu atau Spagethi. Jumlah uang yang Anda punya sangatlah terbatas, sehingga Anda

harus memilih salah satu. Akhirnya, Anda memilih untuk membeli Spagethi, dan kehilangan kesempatan untuk membeli Steak. Itulah contoh *Opportunity Cost* atau biaya peluang yang sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Sebelumnya, kita perlu mencari tahu dulu tentang apa itu struktur modal.

Dalam dunia bisnis, struktur modal dapat diartikan sebagai perbandingan antara modal yang diperoleh dari utang jangka panjang maupun pendek, dengan modal sendiri seperti laba ditahan serta saham kepemilikan perusahaan. Struktur modal terkait dengan adanya pertukaran antara hasil dari risiko yang didapat dan tingkat pengembalian yang diperoleh.

Adanya risiko lebih tinggi (dari pinjaman) bisa menyebabkan saham perusahaan turun, tetapi harapan adanya tingkat pengembalian lebih tinggi (modal bertambah) juga menaikkannya. Hal ini sangat penting, karena berkaitan langsung dengan kondisi keuangan perusahaan. Jadi, harus dipastikan untuk struktur modal optimal, dengan adanya keseimbangan antara risiko dan pengembalian.

2. Biaya Tenggelam (*Sunk Cost*)

Biaya tertanam adalah biaya yang pada kondisi tertentu, tidak dapat diperoleh kembali. Pengeluaran yang telah dilakukan pada masa lalu, umumnya tidak dapat diperoleh kembali. Sebagai contoh, Anda membeli Mesin Pabrik baru sebagai suatu investasi dalam berbisnis, ternyata setelah digunakan selama 3 tahun, alat tersebut tidak dapat digunakan dengan normal, padahal harapan untuk penggunaan mesin tersebut hingga 5 tahun.

Biaya yang dikeluarkan saat membeli Mesin tersebut pada awal pembelian adalah *sunk cost*, biaya tersebut tidak bisa kembali dan anda harus melakukan service atau perbaikan atau bahkan membeli Mesin pabrik baru sebagai pengganti mesin yang tidak dapat digunakan tersebut. Jika digabungkan dengan biaya peluang, perbedaan dari keduanya adalah uang yang

sudah dipakai dan kemungkinan untuk pengembalian yang diperoleh.

3. Biaya Pengganti (*Replecement Cost*)

Biaya pengganti adalah biaya yang berkaitan dengan penggantian suatu aktiva atau jasa yang akan terjadi pada masa yang akan datang pada saat diadakan penggantian. Contohnya, jika sebuah Gedung mengalami kerusakan akibat kebakaran atau aktivitas lain yang merusak Gedung tersebut, maka biaya penggantian aset akan mengacu pada kondisi aset sebelum terjadinya kerusakan.

Biaya penggantian aktual dapat berubah karena aset yang baru akan menimbulkan biaya yang berbeda dari aset yang diganti. Akan tetapi, biaya penggantian tidak harus merupakan duplikasi dari aset asli dan harus memiliki tujuan yang sama dengan aset asli. Biaya pengganti dapat berubah-ubah, tergantung pada beberapa faktor seperti nilai pasar komponen yang digunakan untuk merekonstruksi atau membeli kembali aset dan biaya yang terlibat dalam menyiapkan aset untuk digunakan.

Perusahaan asuransi secara rutin menggunakan biaya pengganti untuk menentukan nilai barang yang telah dilindungi asuransi. Selain perusahaan asuransi, seorang akuntan juga menggunakan biaya pengganti dengan mengandalkan depresiasi untuk membebaskan biaya perolehan aset selama masa manfaatnya.

4. Biaya yang Diperhitungkan (*Impluted Cost*)

Biaya yang diperhitungkan adalah berbagai biaya dugaan atau bersifat sementara yang menyatakan bahwa biaya atau nilai dari suatu sumber daya diukur dengan nilai penggunaannya. Biaya ini sebenarnya tidak terjadi. Maka dari itu, tidak diperlukan untuk pengeluaran kas dan tidak akan dicatat dalam laporan keuangan perusahaan. Contoh gaji pemilik perusahaan, kekayaan pribadi pemilik perusahaan, dan sebagainya.

5. Biaya Pengeluaran Kas

Biaya pengeluaran kas adalah kebalikan dari biaya yang diperhitungkan, yaitu biaya yang mengakibatkan pengeluaran kas, baik segera maupun pada masa yang akan datang sebagai akibat pengambilan keputusan oleh pihak manajemen. Pembayaran hutang dagang ataupun material. Pembelian barang atau bisa juga penggunaan jasa yang dibayar secara tunai. Pengeluaran untuk beban perusahaan seperti

- a. pembayaran gaji karyawan;
- b. pengisian kas kecil; dan
- c. pengembalian produk untuk barang yang dikembalikan oleh konsumen.

6. Biaya Tambahan

Biaya tambahan merupakan biaya yang ditambahkan atau biaya-biaya yang tidak dikorbankan apabila suatu alternatif tertentu tidak dipilih untuk dilaksanakan. biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan saat memproduksi sejumlah unit tambahan. *Incremental cost* terkadang disebut sebagai biaya marginal Contohnya, jika Sebuah usaha mengeluarkan biaya 100 juta rupiah untuk produksi 10 ribu unit *casing handphone*. Artinya, setiap 1 unit produk biayanya adalah 10 ribu rupiah. Setelah itu, usaha tersebut ingin meningkatkan jumlah produksi menjadi 20 ribu unit. Total biaya menjadi 200 juta rupiah. Artinya, biaya produksi per unitnya akan menjadi 10 ribu rupiah. Maka dari itu, hasilnya 200 juta rupiah - 100 juta rupiah = 100 juta rupiah. Jadi, biaya untuk penambahan 10 ribu unit menjadi 100 juta rupiah. Artinya, biaya tambahan per 1 unitnya adalah 100 juta rupiah: 10 ribu unit, dan hasilnya adalah 10 ribu rupiah.

7. Biaya Diferensial (*Diferensial Cost*)

Biaya diferensial adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan biaya diferensial dibandingkan dengan pendapatan diferensial untuk menentukan besarnya laba diferensial. Pendapatan diferensial adalah pendapatan yang berbeda diperoleh dengan cara membandingkan pendapatan diferensial dengan biaya diferensial.

Konsep biaya diferensial dapat digunakan untuk berbagai analisis pengambilan keputusan, misalnya: menerima atau menolak pesanan khusus dan membuat sendiri atau membeli bagian produk.

Contoh biaya diferensial di antaranya sebagai berikut.

- a. Keputusan membuat atau membeli produk (*make or buy decision*).

Pada keputusan ini, manajer mengidentifikasi dan menghitung biaya diferensial yang berkaitan dengan keputusan membuat atau membeli komponen suatu produk. Keputusan yang diambil manajer umumnya berupa biaya yang terendah dan manfaat yang besar.

- b. Keputusan meneruskan dan menghentikan produksi (*keep or drop decision*).

Pada keputusan ini, manajer harus mempertimbangkan berbagai dampak yang ditimbulkan, pengaruh terhadap penjualan produk lainnya yang mungkin ada, mengumpulkan seluruh informasi yang dibutuhkan, dan mengidentifikasi solusi terbaik. Beberapa keputusan yang diambil manajer antara lain mempertahankan lini produk, menghentikan lini produk, atau menghentikan lini produk dan menggantinya dengan produk lain.

- c. Keputusan terhadap suatu pesanan khusus (*special order decision*).

Pada keputusan ini, manajer harus membuat keputusan apakah akan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut berdasarkan pemanfaatan kapasitas menganggur, pengoptimalan biaya tetap, dan hilangnya biaya-biaya yang tidak lagi relevan.

- d. Keputusan menjual atau memproses produk lebih lanjut (*sell or process further*).

Pada keputusan ini, manajer harus membuat keputusan apakah akan menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk gabungan.

Daftar Pustaka

- Mariantha, H.I Nyoman. (2018). *Manajemen Biaya*. Makassar: Celebes Media Perkasa.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Supriyono, R.A. (2002). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya, Serta Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Simamora, Henry. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Edisi III. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Sodikin, Slamet Sugiri. (2015). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- <https://koinworks.com/blog/opportunity-cost-biaya-peluang/>

Profil Penulis

Hermawan Sutanto, S.E, M.Si.



Lahir pada bulan Januari 1989 di Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. Penulis saat ini berdomisili di Kota Medan, Sumatera Utara. Penulis menempuh seluruh Pendidikan di kota Medan, dimulai pada sekolah dasar di SD AL-Wahsliyah 4 Meda, kemudian melanjutkan SMP di SMP-N 28 Medan dan SMA di SMA SWASTA ERIA di kota Medan. Penulis merupakan lulusan S-1 Akuntansi pada fakultas Ekonomi dan bisnis, Universitas Islam Sumatera Utara pada tahun 2010, dan kemudian melanjutkan Program Magister pada Program Studi Akuntansi Universitas Sumatera Utara pada tahun 2017. Saat ini, penulis terdaftar sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi (STMB Multismart) yang berada di kota medan. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Selain mengikuti berbagai macam kegiatan yang bersifat akademis, penulis juga tetap dapat menyalurkan hobi di bidang kedirgantaraan atau aviasi seperti mengkoleksi berbagai macam miniature pesawat, spotting atau berburu lokasi strategis untuk photography yang berhubungan dengan dunia Aviasi.

Email Penulis: wawan.sutanto6@gmail.com

ACTUAL COSTING DAN STANDAR COSTING

Yuppy Triwidatin, S.E., M.Pd
Universitas Djuanda Bogor

Pendahuluan

Perkembangan dunia usaha pada saat ini yang pesat, menuntut perusahaan kecil dan menengah untuk mampu bertahan hidup di antara para pesaing dengan cara menghasilkan produk-produk yang memiliki mutu baik dan dengan harga yang lebih dapat dijangkau oleh masyarakat. Perusahaan memerlukan patokan atau standar sebagai tolak ukur pengendalian biaya produksi yang dapat mendorong kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan produk yang beragam. Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan dan mendistribusikan produk yang sejenis, sehingga perusahaan harus mampu untuk menjaga stabilitas perusahaan.

Pada umumnya, tujuan utama perusahaan *profit oriented* adalah menghasilkan keuntungan maksimal yang diharapkan terus meningkat setiap periode. Terdapat berbagai alternatif yang dapat ditempuh dalam upaya mencapai tujuan tersebut di antaranya dengan meningkatkan volume penjualan dan menekan atau menghemat biaya-biaya dalam pengolahan produk yang akan dihasilkan. Meningkatkan pendapatan perusahaan dengan cara menghemat atau menekan biaya produksi termasuk kedalam unsur intern perusahaan yang dapat dikendalikan.

Biaya produksi merupakan biaya utama yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu produk. Oleh karena itu biaya produksi harus direncanakan dan dikendalikan agar mendapatkan harga produk yang kompetitif. Biaya-biaya yang membentuk biaya produksi adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik. Saat memperhitungkan biaya produksi harus menerapkan metode yang tepat dan benar agar tidak terjadi pemborosan serta penyimpangan, sehingga manajemen dituntut untuk benar-benar menjalankan fungsinya agar pengendalian biaya produksi dapat dilaksanakan dengan baik.

Standar *costing* produksi merupakan salah satu cara untuk mengendalikan biaya produksi. Dengan adanya *standard costing* produksi, diharapkan efisiensi biaya produksi dapat ditingkatkan. Dua alasan utama mengapa *standard costing* perlu diterapkan adalah untuk memperbaiki perencanaan dan pengendalian, serta untuk memfasilitasi perhitungan biaya produksi.

Penetapan *standard costing* ini merupakan pedoman di dalam pengeluaran *actual costing*. Jika *actual costing* menyimpang dari *standard costing*, maka yang dianggap benar adalah *standard costing* sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penetapan *standard costing* tidak berubah. Informasi mengenai selisih antar *standard costing* dengan *actual costing* ini disajikan kepada pihak manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan penyebab selisih.

Informasi mengenai penyebab terjadinya selisih dapat dipakai sebagai pedoman untuk menilai efisiensi biaya produksi. Guna kepentingan pengendalian biaya produksi, pihak yang bersangkutan perlu mengadakan identifikasi varians-variens yang terjadi antara *standard costing* yang telah ditetapkan lebih dulu dengan *actual costing* yang terjadi. Apabila *standard costing* lebih besar dari pada *actual costing* berarti varians yang dihasilkan merupakan varians yang menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya jika *standard costing* lebih kecil dari pada *actual costing*, varians yang dihasilkan adalah varians yang merugikan (*unfavorable*).

Standard costing akan sangat membantu manajemen karena keberhasilan suatu perusahaan dalam memperoleh efisiensi biaya, tergantung dari seberapa baik pengelolaan biaya produksi perusahaan. Jika proses pengendalian itu berhasil, maka umpan balik berupa penghargaan akan diberikan kepada bagian produksi pada perusahaan, dan jika tidak berhasil maka akan digunakan untuk melakukan perbaikan pada bagian tersebut.

Pentingnya Permasalahan

Dalam dunia manajemen bisnis, *standard costing* adalah poin penting yang sangat berguna bagi seorang manajer untuk mengelola anggaran perusahaan, dalam hal ini apa itu *standard costing*, komponen, manfaat, jenis, hingga kekurangan serta perbedaannya dengan *actual costing*.

Standard costing adalah parameter yang biasanya digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui jumlah biaya dalam proses produksi. Hal ini dilakukan untuk melakukan pengendalian dan mencegah terjadinya pemborosan, sehingga bisnis pun bisa meraih lebih banyak keuntungan. *Standard costing* adalah istilah lain untuk menyebutkan biaya standar. Ini merupakan sebuah tolok ukur biaya yang seharusnya digunakan perusahaan dalam memproduksi suatu barang atau mendanai aktivitas tertentu. Biaya tersebut dibuat berdasarkan berbagai asumsi, entah itu dari segi ekonomi, efisiensi, atau faktor-faktor lainnya.

Penentuan *standard costing* umumnya di awal, tujuannya ialah sebagai patokan pada proses pengeluaran *actual costing* di kemudian hari. Namun, apabila *actual costing* ternyata tidak sesuai dengan *standard costing* tersebut, maka jumlah yang dinilai benar ialah *standard costing*, selama asumsi-asumsi dasarnya tidak mengalami perubahan. Sebelum penentuan *standard costing*, manajer perusahaan harus melakukan riset terlebih dahulu terkait operasional produksi.

Manfaat *Standard Costing* pada dasarnya berfungsi sebagai upaya pengendalian biaya. Hal ini akan membantu manajer perusahaan memperkirakan jumlah biaya dari sejumlah aktivitas dalam operasional perusahaan. Dalam proses penentuannya pun, tidak sembarangan. Biaya standar dihitung dengan asumsi-asumsi realistis, sehingga mendorong perusahaan melaksanakan operasional seefektif mungkin. Manfaat lainnya dari biaya standar adalah memberikan pedoman atau gambaran awal bagi para pegawai mengenai total biaya yang seharusnya digunakan. Dengan perhitungan ini, manajer pun dalam mengetahui penyimpangan yang terjadi dari biaya aktualnya. Hal ini tentu akan membantu perusahaan mencegah pemborosan biaya sekaligus menciptakan kinerja bisnis yang sangat efektif dan efisien.

Actual costing atau biaya aktual adalah metode akuntansi biaya yang menentukan biaya produk yang diproduksi. Ketika melakukan penetapan biaya aktual, bisnis sering mencatat biaya aktual bahan, tenaga kerja, dan *overhead* yang terkait dengan proses produksi. Mereka dapat menggunakan faktor-faktor ini untuk menghitung total dan biaya per unit pembuatan produk selama periode akuntansi tertentu. Bisnis menyumbang biaya yang dikeluarkan selama produksi, beberapa di antaranya hanya dapat mereka ukur ketika proses berakhir. Tidak seperti metode penetapan biaya lainnya, penetapan biaya aktual tidak melibatkan jumlah yang telah direncanakan sebelumnya atau anggaran.

Bisnis menggunakan akuntansi biaya untuk menilai biaya produksi mereka, termasuk biaya tidak langsung versus biaya langsung dan biaya tetap versus variabel. Dengan menghitung biaya yang diperlukan untuk menghasilkan barang atau jasa, bisnis dapat menentukan titik impasnya, yang berarti tingkat produksi di mana biaya produksi barang sama dengan pendapatannya. Ini juga dapat menggunakan penetapan biaya aktual untuk membantu menentukan cara menentukan harga barang atau jasa secara adil, membantu memastikan profitabilitasnya.

Di dalam *actual costing*, biaya-biaya yang termasuk ke dalam penghitungan biaya produksi seluruhnya merupakan biaya aktual. Biaya produk atau jasa di dalam *actual costing* dihitung sebagai berikut. “*Biaya produksi = biaya actual material langsung + biaya actual tenaga kerja langsung + biaya overhead biaya produksi per unit = biaya produksi/output produk*”

Keakuratan biaya produksi menjadi keunggulan utama dari model *actual costing*. Meski demikian, penerapan *actual costing* juga memiliki kelemahan terutama berkaitan dengan pengukuran biaya *overhead*. Penghitungan biaya aktual atas material langsung dan tenaga kerja langsung mungkin dapat dengan lebih mudah ditelusuri tetapi tidak dengan biaya aktual atas *overhead*. Biaya *overhead* tidak memiliki keterkaitan langsung dengan unit yang diproduksi dan biaya aktual atas *overhead* membutuhkan waktu untuk diperoleh sehingga informasi atas biaya produk dalam *actual costing* tidak dapat diperoleh setiap saat.

Perbedaan Utama antara *Standard Costing* dan *Actual Costing*

Pengertian *standard costing* adalah suatu perkiraan awal mengenai biaya operasional perusahaan di kemudian hari yang digunakan sebagai tolok ukur. Hal ini tentu berbeda dari *actual costing* atau biaya aktual yang merupakan perhitungan jumlah biaya sesungguhnya dari operasional. Dalam kata lain, *actual costing* adalah biaya yang secara nyata telah terjadi dan diketahui pada akhir periode setelah proses perhitungan.

Periode penghitungan *Standard costing* adalah estimasi biaya tenaga kerja, bahan, dan biaya produksi lainnya.

Biaya Aktual, di sisi lain, adalah biaya yang direalisasikan selama periode dan dibandingkan pada akhir periode. Perbedaan antara biaya standar dan biaya aktual ini disebut sebagai Varians. Jika biaya aktual lebih tinggi dari standar, itu menciptakan varians yang tidak menguntungkan.

Tabel 13.1
Perbedaan antara *Standard Costing* dan *Actual Costing*

Dasar Perbandingan	Biaya Standar	Biaya Aktual
Arti	Biaya standar mengacu pada perkiraan biaya suatu produk tentang bahan, tenaga kerja, dan biaya <i>overhead</i> lainnya.	Biaya aktual adalah biaya yang direalisasikan dan tidak didasarkan pada perkiraan yang sama.
Perlakuan dalam Akuntansi	Biaya standar tidak dapat dimasukkan dalam laporan keuangan suatu perusahaan.	Biaya aktual ditampilkan sebagai pengeluaran dalam laporan keuangan.
Pencatatan Biaya	Biaya-biaya ini dicatat pada awal tahun ketika anggaran direncanakan	Biaya-biaya ini dikeluarkan dan direalisasikan sepanjang tahun dan dicatat dengan cara yang sama.
Akurasi Pengambilan Data	Jika terjadi kesalahan dalam pengambilan data, penilaian inventaris tidak berubah tetapi ditampilkan sebagai Varians	Jika terjadi kesalahan dalam pengambilan data, akan menyebabkan biaya terdistorsi dan penilaian inventaris aktual.
Visibilitas Masalah	Metode biaya menggunakan <i>standard costing</i> memberikan visibilitas dan peluang yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja, karena varians dapat berguna untuk mengidentifikasi masalah dalam proses produksi dan manufaktur.	Dalam metode penetapan biaya menggunakan biaya Aktual, masalah tertentu dapat disembunyikan dengan memanfaatkannya dengan biaya inventaris.

Biaya standar termasuk dalam jumlah penjualan bersih dan karenanya bukan merupakan bagian dari laporan keuangan. Di sisi lain, biaya aktual direalisasikan selama periode yang sama tetapi lebih lambat dari tanggal penjualan yang dilakukan. Oleh karena itu, entri terpisah perlu dilakukan dalam buku akun- laporan keuangan.

Metode Pemecahan Masalah

Meskipun biaya standar merupakan salah satu poin penting dalam perhitungan biaya produksi, namun perlu diketahui bahwa biaya ini, memiliki sejumlah kekurangan. Biaya standar pada dasarnya bersifat prediktif, di mana akurasi tidak bisa ditentukan secara tepat. Walaupun perusahaan dengan jelas menggunakan salah satu jenis standar sesuai kebutuhan. Akan tetapi, tetap saja tidak ada jaminan pasti mengenai keseluruhan perhitungan tersebut.

Di sisi lain, biaya standar juga cenderung bersifat kaku atau kurang fleksibel, bahkan dalam jangka pendek sekalipun. Hal ini berisiko menimbulkan sejumlah permasalahan persediaan. Biaya standar tentu akan membantu perusahaan dalam memperkirakan biaya di masa depan, sehingga dapat melakukan persiapan. Hal ini juga sekaligus membantu mengetahui penyimpangan yang terjadi dalam proses produksi.

Penetapan *standard costing* adalah praktik memperkirakan biaya dalam proses produksi karena produsen tidak dapat memprediksi biaya aktual sebelumnya. Produsen menggunakan metodologi ini untuk merencanakan biaya yang akan datang dari berbagai pengeluaran, seperti tenaga kerja, bahan, produksi dan *overhead*. Ini membantu tim manufaktur memperkirakan biaya yang diharapkan, sehingga mereka dapat menganggarkan dan merencanakannya dengan tepat.

Alasan utama mengapa perusahaan menggunakan biaya standar untuk penganggaran adalah karena produsen tidak dapat memprediksi biaya produksi aktual secara akurat sampai proses manufaktur selesai. Ada beberapa

variabel yang tidak diketahui, seperti perubahan biaya bahan baku, penundaan produksi dan perubahan biaya tenaga kerja yang memengaruhi biaya akhir. Selain penganggaran, akuntan juga menggunakan *standard costing* untuk menetapkan harga barang yang diproduksi.

Keuntungan menggunakan penghitungan biaya standar membantu penganggaran yang akurat. Produsen mengandalkan penetapan biaya standar untuk membuat anggaran, karena sulit untuk menghitung biaya aktual untuk memproduksi suatu barang sebelum produksi selesai. Anggaran manufaktur biasanya merupakan perkiraan yang cerdas dan bukan harga aktual. Mereka membandingkan *standard costing* dan aktual setelah produksi selesai untuk mengidentifikasi varians. Mereka kemudian dapat menggunakan informasi ini untuk membuat anggaran tahun berikutnya lebih akurat. Menyederhanakan biaya persediaan, menghitung persediaan yang diperlukan lebih mudah apabila menggunakan biaya standar daripada biaya aktual.

Umumnya, selama produksi, biaya produksi bervariasi dari satu batch ke batch lainnya. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti penundaan produksi, variasi harga bahan baku dan perubahan gaji karyawan. Dengan penetapan *standard costing*, produsen dapat menghitung nilai persediaan dengan mengalikan persediaan aktual dengan biaya standar setiap item. Hal ini membantu mereka memperkirakan biaya persediaan yang kemungkinan sangat dekat dengan biaya aktual.

Memudahkan untuk menentukan harga produk secara akurat. Penetapan biaya standar membantu produsen menetapkan harga produk akhir bahkan sebelum produksi selesai. Dengan memiliki gambaran yang jelas mengenai estimasi biaya produksi, termasuk bahan, tenaga kerja dan biaya *overhead*, perusahaan dapat secara akurat menetapkan harga produk mereka untuk menghasilkan laba tanpa terlalu mahal. Menggunakan penetapan *standard costing* juga memudahkan produsen untuk memperhitungkan perubahan biaya produksi dengan volume yang bervariasi sambil menjaga harga produk tetap seragam di seluruh batch.

Menyediakan manajemen catatan keuangan yang efisien. Jika perusahaan harus mengandalkan hanya pada biaya aktual, akan sulit untuk mempertahankan catatan keuangannya. Sebaliknya, penetapan *standard costing* memudahkan perusahaan untuk memproduksi dan memelihara catatan keuangan mereka. Karena perusahaan memiliki perkiraan yang cerdas tentang biaya yang diharapkan, maka perusahaan dapat melakukan aktivitas keuangan lainnya, seperti peminjaman dan cerukan, menggunakan angka-angka dari perhitungan *standard costing*.

Memfasilitasi perbandingan produksi, produsen menggunakan biaya standar untuk menetapkan tolok ukur sehingga mereka dapat membandingkan jika biaya aktual memenuhi tolok ukur ini. Jika biaya aktual memenuhi *standard costing*, hal ini menunjukkan bahwa penganggaran telah berhasil. Jika ada varians yang tidak menguntungkan dengan biaya aktual melebihi *standard costing*, maka perusahaan berupaya mengubah efisiensi produksinya untuk menurunkan biaya-biaya ini di masa depan. Adapun komponen-komponen utama dalam biaya standar, di antaranya tenaga kerja langsung, bahan langsung, dan biaya *overhead*.

Berdasarkan tingkat keketatannya, biaya standar terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu

1. standar normal, standar normal adalah perkiraan biaya di masa mendatang yang ditentukan berdasar atas kondisi ekonomi maupun aktivitas normal. Biasanya, standar ini mempertimbangkan rata-rata biaya di masa lalu, kemudian disesuaikan kembali dengan keadaan pada masa depan;
2. standar teoritis, standar teoritis merupakan parameter ideal namun jarang dipakai, sebab pelaksanaannya kerap dirasa cukup sulit diraih. Standar ini dinilai sebagai tingkatan paling efisien yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan dapat digunakan dalam jangka waktu panjang; dan

3. biaya rata-rata, ada pula biaya standar yang ditentukan dari perhitungan rata-rata biaya masa lampau. Tidak seperti standar teoritis, biaya rata-rata cenderung lebih bersifat fleksibel namun kerap mengandung biaya tak efisien yang seharusnya tidak diikuti;
4. pelaksanaan terbaik, terakhir ialah standar pelaksanaan terbaik. Ini merupakan perhitungan yang cukup banyak digunakan karena dinilai sebagai kriteria paling baik dalam mengukur proses bisnis. Standar ini ditentukan berdasarkan tingkat pelaksanaan terbaik yang memungkinkan diraih, namun dengan tetap mempertimbangkan hal-hal kurang efisien yang diketahui tidak mampu dicegah.

Penghitungan Estimasi *Overhead*

Secara sederhana, penghitungan estimasi *overhead* di dalam *normal costing* dapat dilakukan dalam tiga langkah sebagai berikut.

1. *Menentukan Tingkat Estimasi Overhead.* Tingkat estimasi *overhead* umumnya ditentukan pada awal tahun dengan membagi estimasi biaya *overhead* tahunan dengan estimasi tahunan level aktivitas atau biaya yang menjadi acuan.

Tingkat estimasi *overhead* = estimasi biaya *overhead* tahunan/estimasi level aktivitas biaya tahunan.

2. *Mengaplikasikan Tingkat Estimasi Overhead di dalam Produksi.* Setelah tingkat estimasi *overhead* diperoleh, langkah selanjutnya adalah menerapkannya ke dalam produksi dengan cara mengalikan tingkat estimasi *overhead* dengan level aktivitas atau biaya aktual yang menjadi acuan. $\text{Applied Overhead} = \text{Tingkat Estimasi Overhead} \times \text{Level Aktivitas atau Biaya Aktual yang Menjadi Acuan}$
3. *Membandingkan Overhead Aktual dengan Applied Overhead.* Mengingat *applied overhead* didasarkan pada estimasi, besar kemungkinan bahwa terdapat selisih antara *applied overhead* dan *overhead* aktual.

Selisih antara *applied overhead* dan *overhead* aktual dikenal sebagai *varians overhead*. Jika *applied overhead* > *overhead* aktual maka terjadi *overapplied overhead*, sebaliknya jika *applied overhead* < *overhead* aktual maka terjadi *underapplied overhead*. *Varians Overhead* = *Overhead* Aktual – *Applied Overhead* Nilai *varians overhead* pada umumnya, disesuaikan ke dalam nilai persediaan (apabila belum terjual) atau harga pokok penjualan (COGS) (apabila telah terjual). Untuk memudahkan pemahaman tentang bagaimana *actual costing* dan *normal costing* digunakan dalam penghitungan biaya produk atau jasa, diasumsikan Anda adalah seorang pengusaha yang memproduksi mainan anak-anak. Data biaya dan hasil produksi disajikan dalam Tabel 13.1.

Tabel 13.1
Data Biaya dan Hasil Produksi

Keterangan	Jumlah
Biaya Material Langsung	500 juta rupiah
Biaya Tenaga Kerja Langsung	200 juta rupiah
Jumlah Mainan yang Diproduksi	200.000 unit

Pada awal tahun, Anda mengestimasi biaya *overhead* dengan menggunakan jam operasional mesin sebagai acuan karena mayoritas produksi mainan dilakukan oleh mesin dengan rincian sebagaimana tercantum dalam Tabel 13.2.

Tabel 13.2
Data Biaya *Overhead*

Keterangan	Jumlah
Estimasi Biaya <i>Overhead</i> Setahun	400 juta rupiah
Estimasi Jam Operasional Mesin Setahun	4.000 jam
Jam Operasional Mesin Aktual	3.500 jam
Biaya <i>Overhead</i> Aktual	300 juta rupiah

Penghitungan Biaya Produk dengan *Actual Costing*

Hasil penghitungan biaya produk dengan menggunakan pendekatan *actual costing* disajikan di dalam Tabel 13.3 berikut.

Tabel 13.3
Total Biaya Produk dengan *Actual Costing*

No	Komponen	Nilai
1.	Biaya Aktual Material Langsung	500 juta rupiah
2.	Biaya Aktual Tenaga Kerja Langsung	200 juta rupiah
3.	Biaya Aktual <i>Overhead</i>	300 juta rupiah
4.	Total Biaya Produksi (1+2+3)	1.000 juta rupiah
5.	Jumlah Mainan yang Diproduksi	200.000 unit
6.	Biaya Produk (4/5)	5.000 rupiah per unit

Penghitungan Biaya Produk dengan *Normal Costing*

Dalam *normal costing*, kita perlu menentukan terlebih dahulu tingkat estimasi *overhead* dan kemudian nilai estimasi *overhead* yang diaplikasikan ke dalam produksi sebagaimana ditunjukkan di dalam Tabel 13.4.

Tabel 13.4
Penghitungan Estimasi *Overhead*

No.	Komponen	Nilai
1.	Estimasi Biaya <i>Overhead</i> Setahun	400 juta rupiah
2.	Estimasi Jam Operasional Mesin Setahun	4.000 jam
3.	Tingkat Estimasi <i>Overhead</i> (1/2)	100.000 rupiah per jam mesin
4.	Jam Operasional Mesin Aktual	3.500 jam
5.	Applied <i>Overhead</i> (3 x 4)	350 juta rupiah

Setelah memperoleh nilai estimasi *overhead* yang diaplikasikan ke dalam produksi, langkah selanjutnya adalah menentukan biaya produk sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 13.5.

Tabel 13.4
Total Biaya Produk dengan Normal Costing

No	Komponen	Nilai
1.	Biaya Aktual Material Langsung	500 juta rupiah
2.	Biaya Aktual Tenaga Kerja Langsung	200 juta rupiah
3.	Applied Overhead	350 juta rupiah
4.	Total Biaya Produksi (1+2+3)	1.050 juta rupiah
5.	Jumlah Mainan yang Diproduksi	200.000 unit
6.	Biaya Produk (4/5)	5.250 rupiah per unit

Apabila dibandingkan, nilai biaya produk per unit dari *normal costing* adalah lebih besar dibandingkan biaya produk dalam *actual costing* (Rp5.250 > Rp5.000). Hal ini disebabkan nilai *applied overhead* (350 juta rupiah) > nilai *overhead* aktual (300 juta rupiah) atau terjadi *overapplied overhead* sebesar 50 juta rupiah. Oleh karena itu, selisih sebesar Rp50 juta tersebut akan disesuaikan ke dalam nilai harga pokok penjualan (COGS) (diasumsikan seluruh produk telah terjual) dengan cara mengurangi nilai COGS sebesar 50 juta rupiah. Dengan demikian, pada akhirnya total biaya produk antara *normal costing* dan *actual costing* memiliki nilai yang sama.

Rumus untuk Menghitung Biaya Standar. Untuk menghitung *standard costing* suatu produk, Anda dapat menggunakan rumus berikut:

Biaya standar = tenaga kerja langsung + biaya bahan + overhead pabrik

Berikut ini adalah cara menghitung masing-masing elemen ini dalam rumus berikut.

1. Tenaga kerja langsung = tarif per jam karyawan x jumlah jam kerja x jumlah total unit
2. Biaya bahan = harga pasar per unit x jumlah total unit
3. Biaya *overhead* manufaktur = *overhead* tetap + (*overhead* manufaktur variabel x jumlah total unit)

Kecuali untuk tarif per jam karyawan, akuntan biasanya membuat estimasi yang dihitung untuk semua nilai lainnya dengan menggunakan data historis yang tersedia.

Contoh Kasus Perhitungan Biaya Standar

Berikut ini adalah contoh yang menunjukkan bagaimana perusahaan manufaktur dapat menghitung biaya standarnya: Faster Path Production memproduksi sepatu lari. Manajemen melakukan pertemuan dengan para pemimpin tim dan mereka berencana untuk memproduksi 300 unit sepatu pada tahun mendatang. Mereka memperkirakan biaya-biaya sebagai berikut:

1. Tenaga kerja langsung: 50.000 per jam
2. Bahan baku: 100.000 per unit
3. *Overhead* produksi: 80.000 per unit
4. Waktu untuk memproduksi satu unit: 5 jam
5. *Overhead* tetap: 100.000

Dengan menggunakan nilai-nilai ini, mereka dapat menghitung *standard costing* dalam dua langkah: Menghitung biaya tenaga kerja langsung, bahan baku dan *overhead* produksi

Untuk menghitung biaya standar, langkah pertama adalah menghitung setiap sub-komponen dalam rumus. Dalam contoh ini, mereka adalah sebagai berikut.

1. Biaya bahan = 100.000 (biaya per unit) x 300 (jumlah total unit) = Rp30.000.000,00.
2. Tenaga kerja langsung = 50.000 (tarif per jam karyawan) x 5 (jumlah jam untuk memproduksi satu unit) x 300 (jumlah total unit) = Rp75.000.000,00.
3. *Overhead* manufaktur = 100.000 (*overhead* tetap) + 80.000 (*overhead* manufaktur variabel) x 300 (jumlah total unit) = Rp54.000.000,00.

Hitung biaya standar. Setelah Anda menghitung biaya tenaga kerja langsung, bahan, dan *overhead*, Anda dapat menembarkannya bersama-sama untuk menemukan *standard costing* keseluruhan.

Biaya standar = Rp30.000.000,00 (biaya bahan) +
Rp75.000.000,00 (tenaga kerja langsung) +
Rp54.000.000,00 (*overhead* manufaktur) =
Rp159.000.000,00.

Perusahaan dapat memperkirakan biaya produksi satu unit sepatu lari, dengan membagi *standard costing* dengan jumlah total unit, yang untuk contoh ini adalah $\text{Rp}159.000.000,00 / 300 = \text{Rp}530.000,00$.

Dengan menggunakan nilai *standard costing*, perusahaan dapat merencanakan anggaran manufaktur dan memutuskan harga jual akhir produk.

Daftar Pustaka

- Carter, W.K. dan Usry M.F. (2002). *Cost Accounting I*. Ed. 13. Diterjemahkan oleh Krista. 2006. Akuntansi Biaya 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Carter, William K. (2005). *Cost Accounting*. Buku 2. Edisi 14. Diterjemahkan oleh Krista. 2009. Akuntansi Biaya Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, R.H, Noreen, E.W, Brewer, P.C. (2007). *Managerial Accounting*. Edisi 11. Jilid 2. Diterjemahan oleh Nuri Hinduan. 2009. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. (2002). *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Horngren, C., Datar, S., Forster, G. (2002). *Cost Accounting: The Managerial Emphasis*. Diterjemahkan oleh Lestari, P.A. 2008. Akuntansi Biaya: Dengan Penekanan Manajerial. Edisi 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2010). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nazir, Moh. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Raiborn, C.A., Kinney, M.R. (2011). *Cost Accounting: Basic and Development*. Edisi 7. Jilid 1. Diterjemahan oleh Endah Susilaningtyas. 2013. Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan. Jakarta: Salemba Empat.
- Witjaksono, A. (2013). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Profil Penulis



Yuppy Triwidatin, S.E., M.Pd

Penulis lahir di Jakarta dan sekarang menetap di Bogor. Menyelesaikan pendidikan S-1 penulis pada Universitas Gunadarma pada tahun 1996, dan pendidikan S-2 penulis pada Universitas Indraprasta PGRI pada tahun 2013. Sekarang, tengah menempuh studi S-3 di Universitas Pakuan Bogor Fakultas Ilmu Manajemen, dan mengambil konsentrasi pada bidang Manajemen Keuangan. Penulis Dosen tetap pada Universitas Djuanda Bogor, bergabung pada tahun 2018, Selama Tahun 2021 penulis aktif dalam MBKM, kegiatan yang penulis ikuti adalah: Sebagai PIC Magang Studi Independen Bersertifikasi, Dosen Pengampu Mata Kuliah Pertukaran Mahasiswa Merdeka dalam Negri, Dosen Pembimbing Lapangan Magang Studi Independen Bersertifikasi. Penulis punya motivasi besar untuk mendapatkan dan mempelajari hal baru serta pengetahuan baru. Selain itu, penulis bertanggung jawab dan handal dalam mengerjakan tugas. Secara aktif terlibat dalam organisasi terutama social aktivitas membuat penulis dapat bekerja dengan baik pada penulis inisiatif sendiri atau kerja tim. Penulis sangat tertarik dengan ilmu keuangan dan ilmu ekonomi. Penulis menganggap kritik adalah kebutuhan bagi penulis sebagai dosen khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran. Penulis selalu menyampaikan kepada mahasiswa, bahwa dosen juga manusia biasa yang tentu tidak akan luput dari kesalahan dan kekurangan. Penulis suka mengkritik namun penulis tidak anti kriti, ada kritik yang penulis terima baik dari mahasiswa maupun dari rekan kerja. Salah satu kritik yang pernah penulis terima dari mahasiswa adalah pada saat menjelaskan materi praktikum terlalu cepat, sehingga susah diikuti oleh beberapa mahasiswa.

Email Penulis: yuppygumelar@gmail.com

PENETAPAN BIAYA VARIABEL DAN BIAYA PENUH

Fitri Handayani, S.E., M.Si.

S.T. Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen
Administrasi dan Rekayasa Teknologi

Pendahuluan

Dalam dunia bisnis terdapat siklus yang terjadi, yaitu produksi, distribusi dan konsumsi. Sebelum suatu produk/barang dijual atau dibeli oleh konsumen, maka produk harus melewati tahapan produksi. Pada proses produksi inilah, diperlukan metode yang efektif dan efisien untuk menentukan harga pokok produksi. Penentuan harga pokok produksi suatu produk/barang, dapat dipengaruhi oleh bahan baku, tenaga kerja, biaya *overhead* pabrik dan hal lainnya yang berhubungan dengan proses produksi suatu produk/barang tersebut. Adapun metode yang dapat digunakan dalam menentukan harga pokok produksi, yaitu dengan menggunakan metode *variable costing* (biaya variabel) dan juga *full costing* (biaya penuh).

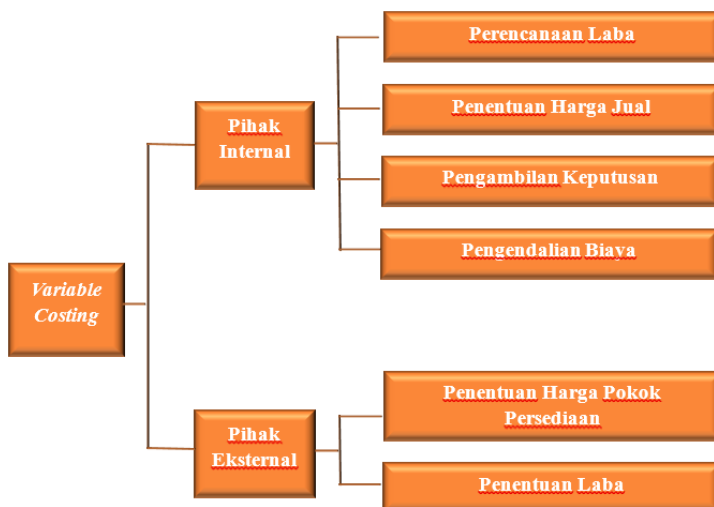
Metode *Variable Costing* (Biaya Variabel)

Variable Costing atau sering juga disebut dengan biaya variabel merupakan metode penentuan harga pokok yang hanya membebankan biaya produksi variabel sebagai elemen harga pokok produk. Pada metode ini, biaya akan mengalami fluktuasi yang sebanding dengan kuantitas *output* serta volume produksi suatu produk/barang. Komponen perhitungan *variable costing* (biaya variabel) sebagai berikut.

Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja variabel	xxx
Biaya <i>overhead</i> pabrik variabel	<u>xxx</u>
Harga pokok produk	xxx

Adapun tujuan perhitungan dengan metode *variable costing* (biaya variabel) di antaranya sebagai berikut.

1. Memiliki orientasi pengendalian dan pengambilan keputusan dalam jangka pendek. Metode ini, dapat membantu manajemen mengetahui margin kontribusi dalam perencanaan laba melalui analisis hubungan biaya-volume-laba. Selain itu, dengan menggunakan metode ini, maka pihak manajemen perusahaan mudah mengendalikan kondisi operasional yang sedang berjalan serta menetapkan penilaian dan pertanggungjawaban kepada departemen tertentu di perusahaan.
2. Memiliki orientasi pada pengguna laporan biaya, seperti skema berikut.



Gambar 14.1 Metode *variable costing* pada pengguna laporan biaya.

Metode *Full Costing* (Biaya Penuh)

Metode *full costing* (biaya penuh) adalah metode penentuan harga pokok produksi yang membebankan keseluruhan biaya yang timbul pada saat proses produksi, baik biaya variabel maupun biaya tetap sebagai indikator penting untuk menghitung total keseluruhan dari biaya utama. Komponen perhitungan metode *full costing* (biaya penuh) berikut ini.

Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya <i>overhead</i> pabrik tetap	xxx
Biaya <i>overhead</i> pabrik variabel	<u>xxx</u>
Harga pokok produksi	xxx

Perbedaan *Variable Costing* (Biaya Variabel) dan *Full Costing* (Biaya Penuh)

Metode *variable costing* (biaya variabel) dan *full costing* (biaya penuh) memiliki perbedaan dalam beberapa hal di antaranya sebagai berikut.

1. Perhitungan Harga Pokok Produksi

Dalam melakukan perhitungan harga pokok produksi pada metode *variable costing*, terdapat pengecualian terhadap biaya *overhead* tetap. Dengan kata lain, biaya yang diakui pada metode ini hanya biaya yang berkontribusi langsung terhadap proses produksi. Sementara itu, pada metode *full costing* (biaya penuh) perusahaan akan mengakui biaya *overhead* tetap sebagai beban yang melekat pada produk/barang yang dijual.

Tabel 14.1
Perhitungan Harga pokok Produksi

Klasifikasi	Variabel Costing		Full Costing	
Biaya Produksi	Biaya bahan baku	3.200	Biaya bahan baku	3.200
	Biaya TKL	2.000	Biaya TKL	2.000
	Overhead Variabel	1.200	Overhead Variabel	1.200
		<u>6.400</u>	Overhead Tetap	<u>750</u>
				7.150
Biaya Periode	Overhead tetap	750		
	Biaya pemasaran	850	Biaya pemasaran	850
	Biaya administrasi	300	Biaya administrasi	300
		<u>1900</u>		<u>1150</u>

2. Laporan Keuangan pada Laporan Laba Rugi

Penyajian laporan laba rugi pada metode *variable costing*, biaya *overhead* variabel dan biaya tetap, akan tetap dilaporkan dalam laporan keuangan, sedangkan pada metode *full costing*, biaya *overhead* akan dilaporkan dalam laporan keuangan saat produk sudah terjual. Biaya yang dapat digolongkan sebagai biaya variabel dan biaya tetap adalah sebagai berikut:

- a. biaya variabel meliputi semua biaya yang jumlah totalnya berubah secara proporsional sesuai dengan volume kegiatan yang terdiri dari
 - 1) biaya variabel produksi, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel; dan
 - 2) biaya variabel nonproduksi, yaitu biaya pemasaran variabel, biaya administrasi umum dan variabel, serta biaya finansial variabel.
- b. biaya tetap meliputi biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan sampai dengan kapasitas tertentu, yang terdiri dari biaya pemasaran tetap, biaya administrasi dan umum tetap, biaya finansial tetap, dan biaya *overhead* tetap.

Berikut contoh laporan laba rugi dengan metode *variable costing* dan *full costing*:

Laporan Laba rugi Variable Costing Per des xx			
Penjualan 30.000 unit x Rp 20			600.000
Biaya Variabel :			
Bahan baku	30.000 x 5	150.000	
Tenaga kerja langsung	30.000 x 3	90.000	
Overhead variabel	30.000 x 2	60.000	
Kontribusi Margin Kotor			300.000
Komisi	4% x 600.000	24.000	
Distribusi	30.000 x 1	30.000	
			<u>354.000</u>
Kontribusi margin bersih			246.000
Biaya tetap :			
Overhead tetap		50.000	
Biaya Administrasi		60.000	
			<u>110.000</u>
Laba sebelum pajak			136.000

Laporan Laba rugi Full Costing Per Des xx			
Penjualan 30.000 unit x Rp 20			600.000
Biaya Variabel :			
Bahan baku	30.000 x 5	150.000	
Tenaga kerja langsung	30.000 x 3	90.000	
Overhead variabel	30.000 x 2	60.000	
Overhead tetap		50.000	
			<u>350.000</u>
Laba kotor			250.000
Komisi	4% x 600.000	24.000	
Distribusi	30.000 x 1	30.000	
Biaya Administrasi		60.000	
			<u>114.000</u>
Laba sebelum pajak			136.000

3. Biaya per Periode

- a. Jumlah perolehan laba pada metode *full costing* akan lebih besar daripada laba pada metode *variable costing* jika volume produksi lebih besar daripada volume penjualan (terjadinya peningkatan persediaan akhir). Meningkatnya persediaan akhir memiliki pengaruh sebagai penahan biaya produksi yang bersifat tetap, sehingga HPP lebih kecil. Adanya unsur biaya tetap tersebut yang mengakibatkan laba dengan metode *full costing* lebih besar.
- b. Jumlah perolehan laba pada metode *full costing* akan lebih kecil atau sama pada metode *variable costing* jika volume produksi lebih kecil daripada volume penjualan (terjadinya penurunan persediaan akhir). Hal ini terjadi karena biaya *overhead* pabrik tetap yang semula melekat pada persediaan awal, kini Sebagian tidak lagi melekat pada persediaan akhir, tetapi telah menjadi HPP.

Kelebihan dan Kelemahan

1. Kelebihan

Metode *Variable Costing*

- a. sesuai untuk perhitungan yang hanya ingin merencanakan untuk memperoleh laba dalam kurun waktu singkat;
- b. digunakan untuk mengendalikan biaya, karena *variable costing* dapat membagi biaya tetap menjadi dua bagian, yakni *discretionary fixed cost* dan *committed fixed cost*. Adapun pengendalian biaya yang dapat dilakukan dengan *variable costing*, yakni
 - 1) pengendalian melalui biaya yang dibayar di muka;
 - 2) pengendalian biaya melalui sistem pelaporan internal;
 - 3) pengendalian biaya periode tetap; dan
 - 4) pengendalian biaya tetap yang memerlukan kas.

- c. digunakan sebagai bahan rujukan dalam mengambil keputusan untuk melakukan order pesanan yang bersifat khusus atau jangka pendek. Beberapa jenis pengambilan keputusan yang dapat dilakukan dengan menggunakan konsep *variable costing*, misalnya
- 1) keputusan membeli atau membuat sendiri suatu bagian produk;
 - 2) keputusan menjual atau memproses lebih lanjut produk tertentu;
 - 3) keputusan menambah jenis produk tertentu yang dihasilkan; dan
 - 4) keputusan menghentikan produksi jenis produk tertentu.

Metode *Full Costing*

- a. mampu menampilkan jumlah biaya *overhead* secara komprehensif karena memiliki dua jenis biaya di dalamnya, yakni biaya *overhead* tetap dan variabel; dan
- b. mampu melakukan penundaan dalam beban biaya overhead saat produk belum terjual.

2. Kelemahan

Pada metode *variable costing*, pemisahan yang dilakukan pada *discretionary fixed cost* dan *committed fixed cost*, akan sulit untuk dilakukan pada metode *variable costing*. Selain itu, metode ini juga akan mengakibatkan terjadinya fluktuasi laba, karena adanya perubahan dalam hal penjualan suatu produk perusahaan. *Variable costing* tidak cocok digunakan untuk perusahaan yang bersifat musiman, karena hanya akan menyebabkan kerugian laba yang tidak normal bagi perusahaan. Bentuk laporan *variable costing* juga tidak diterima oleh pihak eksternal. Sementara itu, untuk perhitungan metode *full costing* Harga jual menjadi lebih tinggi daripada menggunakan *variable costing*, karena metode *full costing* berasumsi bahwa konsumen akan rela

membayar agar memiliki barang/produk yang diinginkan. Metode ini, hanya sesuai digunakan pada perusahaan yang bergerak di bidang produksi bahan pokok masyarakat pada umumnya.

Jurnal

Berikut jurnal-jurnal yang dibutuhkan dalam melakukan pencatatan transaksi berikut ini.

1. Jurnal untuk mencatat Biaya *Overhead* Pabrik (BOP) yang dibebankan kepada produk atas dasar tarif yang ditentukan di muka.

Barang dalam proses- BOP	xxx
BOP Variabel yang dibebankan	xxx

2. Jurnal untuk melakukan pencatatan BOP yang sesungguhnya terjadi.

BOP sesungguhnya	xxx
Berbagai rekening yang di kredit	xxx

3. Jurnal untuk mencatat BOP variabel dan tetap yang sesungguhnya terjadi.

BOP Variabel sesungguhnya	xxx
BOP tetap sesungguhnya	xxx
BOP sesungguhnya	xxx

4. Jurnal untuk mencatat biaya pemasaran dan administrasi yang terjadi.

Biaya pemasaran	xxx
Biaya administrasi dan umum	xxx
Berbagai rekening yang dikredit	xxx

5. Jurnal untuk mencatat biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum menurut perilakunya.

Biaya pemasaran variabel	xxx
Biaya pemasaran tetap	xxx
Biaya administrasi dan umum variabel	xxx
Biaya administrasi dan umum tetap	xxx

Biaya pemasaran	xxx
Biaya administrasi dan umum	xxx
6. Jurnal untuk mencatat pemakaian bahan baku.	
Barang dalam proses- biaya bahan baku	xxx
Persediaan bahan baku	xxx
7. Jurnal untuk mencatat biaya tenaga kerja.	
Barang dalam proses- biaya tenaga kerja	xxx
BOP sesungguhnya	xxx
Biaya pemasaran	xxx
Biaya administrasi dan umum	xxx
Gaji dan upah	xxx
8. Jurnal untuk mencatat tenaga kerja dan berbagai rekening yang dikredit.	
BOP- Biaya tenaga kerja	xxx
BOP sesungguhnya	xxx
Biaya administrasi dan umum	xxx
Biaya pemasaran	xxx
Persediaan bahan penolong	xxx
Persediaan bahan habis pakai kantor	xxx
Akumulasi depresiasi	xxx
Preskot asuransi	xxx
Kas	xxx
9. Jurnal untuk mencatat produk yang selesai diproduksi.	
Persediaan produk jadi	xxx
Barang dalam proses – Biaya bahan baku	xxx
Barang dalam proses – Biaya tenaga kerja	xxx
Barang dalam Proses – BOP	xxx

10. Jurnal untuk mencatat barang dalam proses.

Persediaan barang dalam proses	xxx
Barang dalam proses – Biaya bahan Baku	xxx
Barang dalam proses – Biaya tenaga kerja	xxx
Barang dalam proses – BOP	xxx

11. Pembebanan lebih kurang BOP.

Pembebanan kurang/lebih BOP	xxx
BOP sesungguhnya variabel	xxx

Contoh Perhitungan *Variable Costing* dan *Full Costing*

Data transaksi Usaha Kopra Suharti

Penghasilan per bulan tahun 2017 Rp1.500.000,00

Penghasilan per bulan tahun 2016 Rp4.700.000,00

Harga kelapa per biji 2016 Rp700,00

Harga kelapa per biji 2017 Rp1.500,00

Harga kopra per kg tahun 2017 Rp3.300,00

Harga kopra per kg tahun 2016 Rp6.500,00

Gaji karyawan per biji Rp150,00

Biaya transport per karung Rp5.000,00

Biaya Depresiasi Peralatan Rp500.000,00

1. *Variable Costing*

Berdasarkan data di atas, maka:

Perhitungan *Variabel Costing*

Pendapatan (Rp1.000 x 6.500) Rp6.500.000

Biaya bahan baku (Rp1.500 x 1.000 biji)

Rp1.500.000

BTKL (Rp150 x 1.000)

Rp150.000

BOP

Rp150.000

Harga Pokok Produksi (Rp1.800.000)

Laba Rp4.700.000

Jurnal Transaksi:

Biaya bahan baku Rp1.500.000

BTKL Rp150.000

BOP Rp150.000

Harga Pokok Produksi Rp1.800.000

Harga Pokok Produksi Rp1.800.000

Keuntungan Penjualan (kotor) Rp4.700.000

Pendapatan Rp6.500.000

2. *Full Costing*

Perhitungan Full Costing

Pendapatan (Rp1.000 x 6.500) Rp6.500.000

Biaya Bahan Baku (Rp1.500 x 1.000 biji)

Rp1.500.000

BTKL (Rp150 x 1.000) Rp150.000

Biaya Overhead Rp150.000

Harga Pokok Produksi (Rp1.800.000)

Biaya Dep. Peralatan (Rp500.000)

Laba Rp4.200.000

Jurnal Transaksi:

Biaya bahan baku Rp1.500.000

BTKL Rp150.000

BOP Rp150.000

Harga Pokok Produksi Rp1.800.000

Harga Pokok Produksi Rp1.800.000

Biaya Dep Peralatan Rp500.000

Keuntungan Penjualan (kotor) Rp4.200.000

Pendapatan Rp6.500.000

Daftar Pustaka

- Ika, Ardiani. (2010). *Akuntansi Manajemen*. Semarang: Semarang University Press.
- Indrayati. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Malang: Media Nusa Creative.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mowen & Hansen. (2009). *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Susilowati, H. (2022). Penentuan Harga Pokok Produksi *Full Costing Vs Variable Costing*. <https://stiestekom.ac.id/berita/penentuan-harga-pokok-produksi-full-costing-vs-variabel-costing/2022-02-24>

Profil Penulis



Fitri Handayani, S.E., M.Si.

Lahir pada bulan Maret 1994 di Medan. Penulis menempuh seluruh pendidikannya di kota Medan. Pendidikan dasar di SD Negeri 067775 Medan. Kemudian melanjutkan sekolah di SMP Negeri 2 Medan dan SMA di WR. Supratman 2 Medan. Penulis lulus S1 Akuntansi di Universitas Sumatera Utara pada tahun 2012 dan melanjutkan S2 Akuntansi di universitas yang sama pada tahun 2017. Pada tahun 2019 penulis mendapat kesempatan menjadi peserta muda yang dapat mengikuti workshop yang diadakan di Bangkok oleh UN OHCHR. Penulis terdaftar sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Multi Sarana Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi (STMB Multismart) dan tutor online di Universitas Terbuka. Pada tahun 2022 penulis menikah dan menetap di Jakarta.

Email Penulis: hndyani.fitri@gmail.com

PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN

Dr. Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si.
Universitas Telkom

Pengertian Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan dan penganggaran adalah dua kegiatan terkait yang sangat penting dalam manajemen bisnis dan organisasi. Perencanaan berkaitan dengan pemikiran dan penentuan tujuan, sasaran, strategi, dan tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu, penganggaran merupakan proses penetapan alokasi dana atau sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Peran dan Tujuan dari Perencanaan dan Penganggaran yaitu: memberikan panduan dalam mengalokasikan sumber daya organisasi dengan cara yang efektif dan efisien; memungkinkan organisasi untuk mengontrol pengeluaran dan melacak kinerja keuangan serta mengurangi risiko keuangan, memungkinkan organisasi untuk memperkirakan hasil yang mungkin dicapai dari pengeluaran tertentu, menyediakan dasar untuk evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan yang lebih baik, memastikan bahwa organisasi memiliki dana yang cukup untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Lent, 2023; Trammell, 2023; Abay, Dagnachew, and Tefera, 2021; Nsirim, Ameh, and Nwaiwu, 2021; Razzak, and Yuan, 2018; Martínez, and Sánchez, 2017; Zhang, and Zuo, 2017).

Proses Perencanaan dan Penganggaran

Proses perencanaan dan penganggaran melibatkan serangkaian tahapan yang harus dilakukan secara sistematis dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tahapan-tahapan tersebut, meliputi identifikasi masalah atau peluang, penetapan tujuan dan sasaran, analisis sumber daya, pengembangan strategi, pengembangan rencana tindakan, pengalokasian anggaran, dan monitoring dan evaluasi (Bragg, 2017 Martínez, and Sánchez, 2017).

Metode-Metode Perencanaan dan Penganggaran

Metode-metode perencanaan dan penganggaran dapat digunakan untuk membantu memudahkan proses perencanaan dan penganggaran yang efektif. Berikut ini adalah beberapa metode yang sering digunakan dalam perencanaan dan penganggaran.

1. Metode Peramalan (*Forecasting Method*). Metode ini digunakan untuk memperkirakan kondisi atau kejadian masa depan yang mungkin terjadi, berdasarkan data masa lalu dan pola-pola yang telah teridentifikasi. Salah satu metode peramalan yang dapat digunakan adalah metode rata-rata bergerak atau *moving average method* (Martínez, and Sánchez, 2017).
2. Metode *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) dan *Critical Path Method* (CPM). Metode ini digunakan untuk mengelola proyek dengan cara mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan, menentukan durasi waktu setiap aktivitas, dan mengatur urutan aktivitas sehingga proyek dapat diselesaikan tepat waktu. Misalkan sebuah perusahaan ingin membuat rencana *budgeting* untuk proyek pembangunan gedung baru dengan beberapa kegiatan yang harus dilakukan, seperti desain arsitektur, pembelian bahan bangunan, konstruksi, dan *finishing*. Untuk mengestimasi waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan, perusahaan dapat menggunakan metode PERT dan CPM (Zhang, and Chan, 2020; Cheng, and Huang, 2017).

3. Metode *Budgetary Target* (BT). Metode ini digunakan untuk menentukan biaya produksi yang diinginkan untuk suatu produk, berdasarkan harga pasar dan *margin* keuntungan yang diinginkan. Contohnya, sebuah perusahaan manufaktur memproyeksikan bahwa mereka akan memproduksi 10.000 unit produk dalam tahun berjalan. Dengan menggunakan metode BT, perusahaan tersebut menetapkan target biaya produksi sebesar \$500.000 untuk mencapai produksi 10.000 unit produk. Selain itu, perusahaan juga menetapkan target pendapatan sebesar \$1.000.000 dari penjualan produk tersebut (Gao, Zhang, and Xie, 2019).
4. Metode *Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi alternatif keputusan berdasarkan beberapa kriteria yang berbeda, seperti biaya, waktu, kualitas, dan risiko. Contohnya dalam pemilihan *vendor* untuk proyek tertentu dengan kriterianya adalah harga, kualitas, waktu pengiriman, dan reputasi *vendor*. Bobot kemudian ditentukan untuk setiap kriteria, kemudian setiap *vendor* dinilai berdasarkan kriteria dan bobot yang telah ditentukan untuk menentukan *vendor* terbaik untuk proyek tersebut (Chen, and Fan, 2021; Wang, and He, 2019; Tummala, and Tummala, 2018; Zhang, and Zuo, 2017).
5. Metode *Activity-Based Costing* (ABC). Metode ini digunakan untuk mengalokasikan biaya dalam proses produksi berdasarkan aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan dan bukan berdasarkan departemen atau produk tertentu. ABC membantu organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas yang paling memakan biaya dan mengidentifikasi area yang dapat dioptimalkan. Contohnya pada perusahaan manufaktur yang memproduksi beberapa jenis produk menggunakan ABC untuk menghitung biaya produksi setiap produk berdasarkan aktivitas yang dilakukan, seperti biaya mesin, biaya tenaga kerja, biaya pengadaan bahan baku, dan biaya penyimpanan (Gao, Zhang, and Wu, 2018).

6. Metode *Activity-Based Management* (ABM). Metode ini digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis dengan cara mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan menghilangkannya, serta mengoptimalkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah. Misalnya, perusahaan menemukan bahwa aktivitas inspeksi produk memakan waktu dan biaya yang besar, maka dengan metode ABM untuk mencari cara untuk meningkatkan efisiensi aktivitas tersebut seperti dengan mengurangi jumlah inspeksi yang dilakukan atau dengan menggunakan teknologi otomatisasi untuk melakukan inspeksi (Jadhav, and Shinde, 2021).
7. Metode *Input-Output Analysis* (IOA). Metode ini digunakan untuk mengukur dampak ekonomi dari sektor ekonomi tertentu pada sektor ekonomi lainnya. Contohnya, dalam perencanaan anggaran untuk sektor pertanian, IOA dapat digunakan untuk mengidentifikasi dampak dari perubahan harga bahan bakar terhadap sektor pertanian di mana kenaikan harga bahan bakar akan memengaruhi biaya produksi pertanian dan memengaruhi sektor-sektor lain yang terkait dengan pertanian, seperti sektor transportasi dan pemasaran (Irawan, et al, 2023).
8. Metode *Planning Programming Budgeting System* (PPBS). Metode ini mengintegrasikan perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja organisasi menjadi satu sistem yang terintegrasi. Misalnya, sebuah pemerintah daerah menetapkan tujuan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di wilayahnya dengan program kesehatan dengan alternatif seperti pembangunan puskesmas, peningkatan jumlah tenaga medis, dan kampanye kesehatan. Pembangunan puskesmas diberi prioritas lebih tinggi daripada alternatif lainnya yang membutuhkan biaya pembangunan puskesmas, biaya gaji tenaga medis, dan biaya kampanye kesehatan. Rencana anggaran ini kemudian diintegrasikan menjadi anggaran tahunan (Zhang, and Chan, 2020; Rahayu, and Muludi, 2020).

9. Metode *Zero-Based Budgeting* (ZBB). Metode ini digunakan untuk menyusun anggaran dengan memulai dari nol, sehingga semua program dan aktivitas harus dijustifikasi dan mendapatkan persetujuan sebelum mendapatkan alokasi anggaran dan mengevaluasi setiap aktivitas dan pengeluaran berdasarkan kebutuhan dan manfaatnya serta diaudit pada setiap siklus anggaran. Misalnya, sebuah perusahaan makanan mengadopsi ZBB untuk mengembangkan anggaran tahunan mereka. Manajer setiap departemen diminta untuk membuat daftar semua kegiatan dan proyek yang mereka rencanakan untuk tahun depan, beserta biaya yang diperlukan. Manajer kemudian harus mempertimbangkan kembali apakah setiap pengeluaran tersebut benar-benar diperlukan, atau bisa dihapuskan atau dikurangi. Setiap pengeluaran harus divalidasi kembali dan diberi nomor urut berdasarkan prioritas. Dengan menggunakan metode ZBB, manajer dapat memastikan bahwa setiap pengeluaran yang dianggarkan adalah yang paling penting dan efisien untuk mendukung operasi bisnis yang efektif (Chen, and Zhang, 2019).
10. Metode *Cost-Benefit Analysis* (CBA). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi alternatif keputusan berdasarkan biaya dan manfaat yang dihasilkan dari suatu proyek atau program. Misalnya, suatu perusahaan akan memutuskan apakah akan menginvestasikan dana dalam sebuah proyek pengembangan produk baru atau tidak. Dalam melakukan CBA, perusahaan harus mengevaluasi manfaat dan biaya proyek tersebut. Manfaat proyek dapat mencakup peningkatan pendapatan dari penjualan produk baru, perbaikan citra perusahaan, dan penghematan biaya produksi. Biaya proyek meliputi biaya pengembangan produk, biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya operasional lainnya. Setelah manfaat dan biaya diidentifikasi, perusahaan dapat melakukan perhitungan untuk menentukan apakah manfaat yang dihasilkan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan. Jika manfaat lebih

besar dari biaya, maka proyek dapat dianggap layak dan perusahaan dapat mengalokasikan anggaran yang diperlukan untuk proyek tersebut (Wardhana, Aditya, et al, 2022; He, Chan, and Hu, 2020; Tummala, and Tummala, 2018).

11. Metode *Performance-Based Budgeting* (PBB). Dalam metode ini, setiap program atau kegiatan diukur dan dinilai berdasarkan hasil yang dicapai, dan alokasi anggaran diberikan berdasarkan hasil kinerja tersebut. Anggaran dialokasikan berdasarkan pencapaian tujuan dan kinerja sebelumnya, bukan hanya berdasarkan pengeluaran. Contoh penerapan metode PBB adalah pada program pendidikan dengan tujuan yang diinginkan adalah peningkatan prestasi belajar siswa, maka ditentukan anggaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Bakhtiar, Izzah, and Yanuarmawan, 2022; Pratolo, and Bintoro, 2023).
12. Metode *Responsibility Accounting* (RA). Metode ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi biaya dan pendapatan yang terkait dengan masing-masing unit bisnis atau departemen. Contohnya pada perusahaan manufaktur. Departemen produksi bertanggung jawab atas biaya produksi dan mempertanggungjawabkan setiap pengeluaran yang terkait dengan produksi barang. Sementara itu, departemen pemasaran bertanggung jawab atas penjualan produk dan mempertanggungjawabkan setiap pengeluaran yang terkait dengan promosi dan penjualan produk. Dengan memisahkan biaya dan pendapatan menjadi pusat tanggung jawab yang berbeda, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja setiap departemen secara terpisah dan membuat keputusan yang lebih tepat tentang pengelolaan sumber daya dan alokasi anggaran (Tummala, and Tummala, 2018).
13. Metode *Cost-Volume-Profit Analysis* (CVP). Metode ini digunakan untuk menganalisis hubungan antara biaya, volume penjualan, dan laba. Contohnya, suatu perusahaan ingin mengetahui berapa banyak produk

yang harus dijual untuk mencapai titik impas pada bulan tertentu. Pertama, perusahaan harus menentukan biaya tetap dan biaya variabel per unit produk. Misalnya, biaya tetap per bulan adalah 50 juta rupiah dan biaya variabel per unit produk adalah 100 ribu rupiah. Harga jual per unit produk adalah 200 ribu rupiah. Maka dari itu, kontribusi per unit produk adalah harga jual per unit dikurangi biaya variabel per unit, yaitu 100 ribu rupiah. Untuk mencapai titik impas, kontribusi harus sama dengan biaya tetap. Maka dari itu, rumus untuk mencari titik impas adalah Titik Impas = (Biaya Tetap)/(Kontribusi per Unit). Jadi, titik impas pada bulan tertentu adalah Titik Impas = (50 juta rupiah)/(100 ribu rupiah) = 500 unit produk. Artinya, perusahaan harus menjual minimal 500 unit produk pada bulan tersebut untuk mencapai titik impas. Jika perusahaan ingin mencapai laba yang lebih tinggi, perusahaan dapat menggunakan rumus yang sama untuk mencari tingkat penjualan yang diperlukan untuk mencapai laba yang diinginkan.

14. Metode *Discounted Cash Flow* (DCF). DCF memungkinkan organisasi untuk membandingkan investasi yang berbeda dan memilih investasi yang paling menguntungkan. Contohnya, sebuah perusahaan ingin mengevaluasi apakah investasi dalam mesin baru harganya \$100.000 saat ini akan menghasilkan keuntungan yang cukup besar pada masa depan. Pertama, perusahaan akan membuat proyeksi pendapatan dan biaya di masa depan selama beberapa tahun ke depan. Kemudian, perusahaan akan menentukan tingkat diskonto yang tepat, yaitu tingkat pengembalian yang diinginkan atas investasi tersebut. Jika tingkat pengembalian yang diinginkan adalah 10%, maka perusahaan akan menghitung nilai bersih saat ini (NPV) dari investasi, yang memperhitungkan nilai uang yang diinvestasikan sekarang dan arus kas masa depan yang diharapkan. Jika NPV positif, maka investasi dianggap menguntungkan dan akan direkomendasikan untuk dilakukan (Wardhana, Aditya, et al, 2022; Kwak, and Anbari, 2017).

15. Metode *Participatory Budgeting* (PB). Metode PB melibatkan partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan penganggaran. Dalam metode ini, masyarakat dapat memberikan masukan dan saran tentang prioritas pengeluaran dan kebutuhan mereka, sehingga dapat menciptakan anggaran yang lebih inklusif dan partisipatif. Contohnya, anggaran publik disusun dengan melibatkan partisipasi warga dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan (Tummala, and Tummala, 2018).
16. Metode *Value Engineering* (VE). Metode VE digunakan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas suatu proyek atau aktivitas dengan menganalisis setiap aspek dari proyek tersebut dan mengevaluasi opsi alternatif untuk meningkatkan nilai atau manfaat dari proyek tersebut dengan meminimalkan biaya. Misalnya, perusahaan ingin mengurangi biaya produksi mobil dengan mengurangi biaya material. VE mengidentifikasi fungsi material pada mobil, seperti fungsi pelindung, fungsi pengikat, dan lain sebagainya dan kemudian mencari alternatif material yang lebih murah, seperti bahan yang dapat didaur ulang atau bahan yang lebih tahan lama sehingga mengurangi biaya perawatan mobil di kemudian hari. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi tanpa mengorbankan kualitas produk (Han, Li, and Cao, 2020; Liu, and Wang, 2018).
17. Metode *Program Planning and Evaluation* (PPE). Metode PPE menggabungkan perencanaan dan penganggaran dengan evaluasi program. Contohnya, sebuah organisasi non-profit merencanakan program pelatihan keterampilan kerja bagi pengangguran di daerah tertentu. Mereka melakukan survei dan menentukan bahwa program ini akan membutuhkan anggaran sebesar \$100.000, dan akan melatih 50 peserta dengan target 75% dari peserta akan berhasil mendapatkan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan. Mereka mengevaluasi kelayakan program berdasarkan aspek-aspek seperti ketersediaan sumber daya, kebutuhan masyarakat, dan potensi dampak program. Setelah evaluasi, mereka memutuskan bahwa program tersebut layak dilaksanakan.

Setelah program pelatihan keterampilan kerja selesai dilaksanakan, mereka mengevaluasi tingkat keberhasilan program berdasarkan indikator keberhasilan yaitu jumlah peserta yang berhasil mendapatkan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan. Setelah melakukan evaluasi akhir, mereka menemukan bahwa tingkat keberhasilan program pelatihan keterampilan kerja masih perlu ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas pelatihan dan menambahkan materi pelatihan yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar kerja di daerah tersebut.

18. Metode *Life Cycle Costing* (LCC). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi biaya keseluruhan dari suatu proyek atau produk dari awal hingga akhir siklus hidupnya. Dalam metode ini, biaya dihitung dengan mempertimbangkan biaya produksi, biaya operasi, dan biaya pemeliharaan selama masa hidup produk atau proyek tersebut. Contohnya pada pengembangan sebuah gedung perkantoran. LCC akan mempertimbangkan biaya yang terkait dengan tahap perencanaan, desain, pengembangan, pembangunan, pemeliharaan, dan penggantian gedung dalam jangka waktu tertentu. Dalam perhitungan LCC, biaya yang terlibat dalam tahap awal pengembangan seperti perencanaan dan desain yang berkualitas tinggi menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk tahap lainnya masa mendatang (Li, Li, Li, and Li, 2020; Zhang, and Chan, 2020).
19. Metode *Activity-Based Budgeting* (ABB). Metode ABB merupakan suatu pendekatan perencanaan dan penganggaran yang berbasis pada aktivitas. Contohnya, sebuah perusahaan manufaktur ingin mengadopsi ABB dalam penganggaran biaya produksi mereka. Mereka akan melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi seperti pembelian bahan baku, produksi barang jadi, penyimpanan dan pengiriman barang, dan sebagainya. Setelah itu, biaya untuk setiap aktivitas ini akan dihitung dan dialokasikan ke dalam anggaran produksi.

20. Metode *Priority-Based Budgeting* (PBB). Metode ini berfokus pada penetapan prioritas dalam penganggaran. Pendekatan ini mengidentifikasi program dan kegiatan yang memiliki prioritas tertinggi dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia pada kegiatan-kegiatan tersebut terlebih dahulu. Contohnya, sebuah pemerintahan daerah membuat anggaran untuk meningkatkan kualitas pendidikan, maka prioritasnya diberikan pada program-program yang berhubungan dengan pendidikan, seperti membangun sekolah baru atau meningkatkan kualitas guru dan fasilitas belajar.
21. Metode *Multi-Year Budgeting* (MYB). Metode ini melibatkan perencanaan dan penganggaran dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Contohnya, perencanaan anggaran pemerintah daerah dengan membuat rencana anggaran lima tahunan yang mencakup berbagai program seperti pembangunan infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan. Dalam rencana ini, dipertimbangkan juga faktor-faktor seperti pertumbuhan penduduk, perkembangan ekonomi, dan kebijakan nasional yang berpengaruh pada kebutuhan anggaran dan sumber daya (Zhang, and Chan, 2020; Fan, and Wang, 2019).
22. Metode *Outcome Budgeting* (OB). Metode ini mengukur pencapaian tujuan dengan membandingkan hasil akhir dengan target yang ditetapkan. Contohnya, program pemerintah yang bertujuan untuk mengurangi tingkat kemiskinan di suatu wilayah dengan mengalokasikan anggaran seperti pelatihan kerja, bantuan modal usaha, dan program-program sosial lainnya. Dalam menggunakan metode OB, pemerintah akan memantau dan mengevaluasi hasil dari program-program tersebut dalam mencapai tujuan mengurangi tingkat kemiskinan (Ramezaniapour, and Sheikhshoei, 2019).
23. Metode *Value-Based Management* (VBM). Metode ini mengevaluasi kinerja perusahaan dengan mengukur nilai yang diciptakan oleh suatu proyek atau investasi. Misalnya, sebuah perusahaan ingin meningkatkan

nilai perusahaannya dengan cara memperbaiki efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya dengan melakukan analisis terhadap aktivitas operasional dan mengevaluasi setiap aktivitas tersebut dari segi nilai tambahnya terhadap perusahaan. Setelah itu, perusahaan menentukan prioritas penggunaan anggaran dan sumber daya yang lebih banyak berfokus pada aktivitas yang memberikan nilai tambah yang lebih besar (Wardhana, Aditya, et al, 2022; Zhou, and Li, 2018; Chiang, Lee, and Lin, 2017).

24. Metode *Risk-Based Budgeting* (RBB). Metode ini menempatkan risiko sebagai faktor kunci dalam menentukan anggaran dan memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan anggaran dengan risiko yang dihadapi. Misalnya, suatu perusahaan menganalisis risiko-risiko yang terkait dengan pengelolaan keuangannya, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, dan risiko operasional, kemudian perusahaan menentukan batas toleransi risiko yang dapat diterima dan memprioritaskan pengeluaran berdasarkan tingkat risiko dan dampaknya pada keuangan perusahaan. Selanjutnya, perusahaan melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa risiko diidentifikasi dan diatasi dengan tepat. Dengan demikian, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien, serta meminimalkan risiko keuangan yang mungkin terjadi (Trammell, 2023; Aydin, and Demirel, 2021; Razzak, and Yuan, 2018; Zhang, and Zuo, 2017).



Gambar 15.1 Metode-metode perencanaan dan penganggaran.
Sumber: Disarikan dari Berbagai Referensi

Daftar Pustaka

- Abay, K., Dagnachew, A. G., and Tefera, T. D. (2021). The Impact of Budgeting on The Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Ethiopia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(1), 50-68.
- Aydin, M., and Demirel, E. (2021). A Novel Approach for Determining Risk Management Costs in Construction Projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(2), 86-96.
- Bakhtiar, Yohan., Izzah, Abidatul., and Yanuarmawan, Dion. (2022). Budgeting in App: Sebuah Aplikasi Pengembangan Media Ajar Berbasis Desktop pada Mata Kuliah Penganggaran. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 9(2), 123-135.
- Bragg, Steven M. (2017). *Budgeting: Fourth Edition: A Comprehensive Guide*. Washington: Accounting Tools
- Cheng, M. Y., and Huang, C. F. (2017). A Fuzzy Multicriteria Decision-Making Approach for Project Budget Allocation. *Journal of Civil Engineering and Management*, 23(3), 333-342.
- Chen, Y., and Fan, M. (2021). A Risk-Based Approach to Project Budgeting Under Uncertainty. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(1), 04020102.
- Chen, H., and Zhang, Q. (2019). An Improved Cost Estimation Approach for Construction Projects Based on BIM and Artificial Neural Networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(2), 04018148.
- Chiang, Y. H., Lee, C. C., and Lin, Y. H. (2017). A Multi-Objective Optimization Approach to Project Budget Allocation Using Particle Swarm Optimization. *Automation in Construction*, 82(1), 99-111.

- Fan, M., and Wang, J. (2019). A Novel Approach for Project Budgeting Under Uncertainty Using Dynamic Bayesian Networks. *Journal of Management in Engineering*, 35(2), 04018069.
- Gao, X., Zhang, L., and Xie, Y. (2019). The Impact of Sustainability on Project Budgeting and Cost Control: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117634.
- Gao, Y., Zhang, H., and Wu, J. (2018). A Probabilistic Approach to Project Budgeting and Cost Control Using Bayesian Networks. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(2), 04017102.
- Han, Z., Li, X., and Cao, D. (2020). An Optimized Budgeting Approach for Construction Projects Based on Value Engineering. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120381.
- He, Z., Chan, A. P., and Hu, Y. (2020). A Cost-Benefit Analysis Framework for Green Building Projects. *Journal of Cleaner Production*, 247(1), 119118.
- Irawan, Candra, et al. (2023). Pendampingan Penyusunan Laporan Penganggaran Budgeting) Penjualan dan Beban Pada Usaha Leton Coffe Pekanbaru. *ABDIMAS Lectura*, 1(1), 33-38.
- Jadhav, V., and Shinde, G. (2021). A Review of Budgeting Techniques for Effective Project Management. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 69-82.
- Kwak, Y. H., and Anbari, F. T. (2017). The Integrated Project Budget and Schedule Management Using Earned Value Management. *Journal of Systems Science and Information*, 5(2), 97-115.
- Lent, Athena Valentine. (2023). *Budgeting For Dummies (For Dummies (Business & Personal Finance)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Liu, C., and Wang, W. (2018). A Value Engineering-Based Approach to Project Budgeting and Cost Control. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4258-4273.

- Li, X., Li, Y., Li, X., and Li, X. (2020). A Model of Project Budgeting Based on A Fuzzy Risk Assessment Approach. *International Journal of Project Management*, 38(4), 16-28.
- Martínez, L., and Sánchez, A. (2017). An Analysis of The Influence of Project Planning and Budgeting on Project Success. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(1), 56-70.
- Nsirim, E. N., Ameh, O. J., and Nwaiwu, J. C. (2021). A Conceptual Framework for The Integration of Project Planning and Budgeting in Nigeria's Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 44(5), 391-405.
- Pratolo, Suryo., and Bintoro, Muchamad Imam. (2023). Performance Budgeting: Suatu Alternatif Pencapaian Good Governance. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 4(2), 117-132.
- Rahayu, R., and Muludi, K. (2020). An Integrated Approach to Project Planning and Budgeting Using the Monte Carlo Simulation Method. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 15(7), 1558-1565.
- Ramezaniapour, A. A., and Sheikhshoei, M. (2019). Developing An Integrated Project Budgeting and Scheduling Model Using Fuzzy Logic. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(8), 04019043.
- Razzak, M. A., and Yuan, H. (2018). A Risk-Based Approach to Project Budgeting and Cost Control Using Fuzzy Logic. *Journal of Risk Research*, 21(8), 987-1001.
- Tummala, V. M. R., and Tummala, M. (2018). A Decision Support System for Project Portfolio Management Using A Hybrid Approach of AHP-PROMETHEE. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 110-135.
- Trammell, Trina. (2023). *Financial Planning*. Washington: Amazon

- Wang, Y., and He, Q. (2019). Risk-Based Budget Allocation for Highway Maintenance Management. *Journal of Transportation Engineering*, 145(3), 04018097.
- Wardhana, Aditya, et al. (2022). *Teori Portfolio dan Analisis Investasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Zhang, J., and Zuo, J. (2017). A Risk-Based Approach to Project Budgeting and Cost Control in Green Construction. *Journal of Cleaner Production*, 151(1), 156-165.
- Zhang, Y., and Chan, A. P. (2020). A Comprehensive Budgeting Framework for Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 36(2), 04019052.
- Zhou, Y., and Li, H. (2018). An Integrated Approach to Project Budgeting and Cost Control Using Earned Value Management and Simulation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6), 04018035.

Profil Penulis



Dr. Aditya Wardhana, S.E., M.M., M.Si.

Penulis merupakan dosen tetap Universitas Telkom. Penulis menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (S.E.) di Universitas Padjadjaran pada tahun 1997 sebagai wisudawan terbaik. Kemudian, menyelesaikan studi Magister Sains (MSi) di Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan Magister Manajemen (M.M.) di Universitas Pasundan tahun 2012 sebagai wisudawan terbaik. Saat ini, penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi di Citibank dan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan meraih predikat the best employee serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, Biofarma, Kementerian Koordinator Perekonomian RI dan Kementerian Perhubungan. Penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan telah menulis lebih dari 250 buku dalam bidang bisnis. Penulis mendapatkan penghargaan sebagai dosen dengan kinerja penelitian terbaik tahun 2022 dari LLDIKTI Wilayah 4 Jawa Barat dan memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) RI.

Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

METODE HARGA POKOK PRODUKSI

Ir. Atik Kurnianto, M.Eng
Univesitas Darma Persada Jakarta

Pengertian Harga Pokok Produksi

Siklus dalam pengelolaan usaha setidaknya-tidaknya, terdapat tiga bagian utama yang saling berkaitan, yaitu produksi, distribusi, dan juga penjualan kepada konsumen. Sebelum suatu barang dijual dan juga dibeli oleh konsumen, produk harus melewati tahapan produksi. Dalam proses produksi ini, tentunya diperlukan suatu metode yang dinilai efektif dan efisien untuk menentukan harga pokok produksi. Harga pokok produksi memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan, karena untuk bisa menetapkan harga jual, perusahaan harus mempunyai informasi yang berkenaan dengan biaya yang harus dibebankan kepada produk yang akan diproduksi.

Harga pokok produksi sendiri memiliki pengertian, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi sebuah produk yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik, sedangkan pengertian harga pokok produksi menurut Mulyadi (2015), harga pokok produksi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu barang atau jasa selama periode bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa harga pokok produksi merupakan biaya untuk memperoleh barang jadi yang siap jual.

Dunia dan Abdullah (2018) mendefinisikan harga pokok produksi adalah biaya yang terjadi sehubungan dengan produksi, yaitu jumlah biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa harga pokok produksi adalah semua biaya yang digunakan untuk memproduksi suatu barang atau produk selama periode waktu tertentu yang meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

Ketepatan penentuan harga pokok produksi dipengaruhi oleh ketepatan dalam pengakumulasi dan penghitungan biaya produksi yang meliputi biaya bahan, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya pabrik lainnya (biaya *overhead* pabrik). Biaya bahan baku diakumulasi dan diperhitungkan dengan menghitung jumlah pemakaian bahan baku yang digunakan, untuk memproduksi dengan harga bahan baku yang bersangkutan.

Biaya tenaga kerja diakumulasi dan diperhitungkan dengan menghitung jumlah tenaga kerja pada bagian produksi dengan jumlah waktu yang digunakan untuk mengerjakan produk serta tarif upah yang digunakan. Biaya *overhead* pabrik ditentukan dengan menggunakan tarif yang ditentukan di muka dan didasarkan pada dasar tarif tertentu.

Manfaat Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi memiliki peran yang amat penting dalam pembuatan suatu produk. Manfaat informasi yang ada di dalam perhitungan harga pokok produksi secara umum ialah berupa penetapan harga jual. Mulyadi (2015) mengemukakan bahwa untuk perusahaan yang memproduksi umum, informasi harga pokok produksi yang dihitung untuk jangka waktu tertentu mempunyai manfaat bagi manajemen perusahaan.

1. Menentukan harga jual produk.

Perusahaan yang memproduksi bertujuan memproses produknya untuk memenuhi persediaan di gudang dengan demikian biaya produk dihitung untuk jangka

waktu tertentu yang akan menghasilkan informasi biaya produksi per satuan produk. Biaya produksi per unit merupakan salah satu data yang dipertimbangkan untuk menentukan harga jual produk.

2. Memantau realisasi biaya produk pokok.

Informasi biaya produksi yang dikeluarkan dalam jangka waktu tertentu digunakan untuk memantau apakah proses produksi mengkonsumsi total biaya produksi sesuai dengan apa yang diperhitungkan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, informasi biaya produksi digunakan untuk membandingkan antara perencanaan dengan realisasi.

3. Menghitung laba rugi bruto periodik.

Laba atau rugi bruto dihitung dengan membandingkan antara harga jual produk per satuan dengan biaya produksi per satuan. Informasi laba atau rugi bruto periodik diperlukan untuk mengetahui kontribusi produk dalam menutup biaya non produksi dan menghasilkan laba atau rugi.

4. Menentukan harga pokok persediaan produk jadi dan produk dalam proses yang disajikan dalam laporan posisi keuangan.

Saat manajemen dituntut untuk membuat pertanggungjawaban secara periodik, manajemen harus menyediakan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi yang di dalamnya, terdapat informasi harga pokok persediaan produk jadi dan harga pokok persediaan produk dalam proses. Biaya yang melekat pada produk jadi yang belum terjual, dalam neraca disajikan dalam harga pokok persediaan produk jadi. Biaya produksi yang melekat pada produk yang pada tanggal neraca masih dalam proses pengerjaan disajikan dalam neraca sebagai harga pokok persediaan produk dalam proses.

Unsur-Unsur Harga Pokok Produksi

Unsur-unsur yang mempunyai peranan dalam pembentukan perhitungan harga pokok produksi adalah biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung disebut dengan biaya utama (*primer cost*), sedangkan biaya yang lainnya disebut dengan biaya konversi (*conversion cost*).

Siregar (2014) menyatakan bahwa biaya-biaya produksi dibedakan berdasarkan elemen-elemen yang terbagi menjadi tiga.

1. Biaya Bahan Baku Langsung (*Raw Material Cost*)

Biaya Bahan Baku Langsung adalah besarnya biaya bahan baku yang dimasukkan ke dalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor Cost*)

Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah besarnya biaya yang terjadi untuk menggunakan tenaga karyawan dalam mengerjakan proses produksi.

3. Biaya *Overhead* Pabrik (*Manufacturer Overhead Cost*)

Biaya *Overhead* Pabrik adalah biaya-biaya yang terjadi di pabrik selain dari biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang mempunyai peranan umum dalam pembentukan harga pokok produksi adalah biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.

Metode Harga Pokok Produksi

Penerapan perhitungan harga pokok produksi memiliki beberapa metode. Metode tersebut terdiri dari perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan metode konvensional dan perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan perbaikan dari metode konvensional. Mulyadi (2015) mengemukakan metode perhitungan untuk harga pokok produksi tersebut ialah sebagai berikut.

1. *Full Costing*

Metode *Full Costing* adalah metode perhitungan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi suatu produk, di mana biaya-biaya tersebut terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik untuk biaya yang berlaku variabel maupun biaya yang berlaku tetap. Perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *Full Costing* terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik variabel, dan biaya overhead pabrik tetap.

2. *Variable Costing*

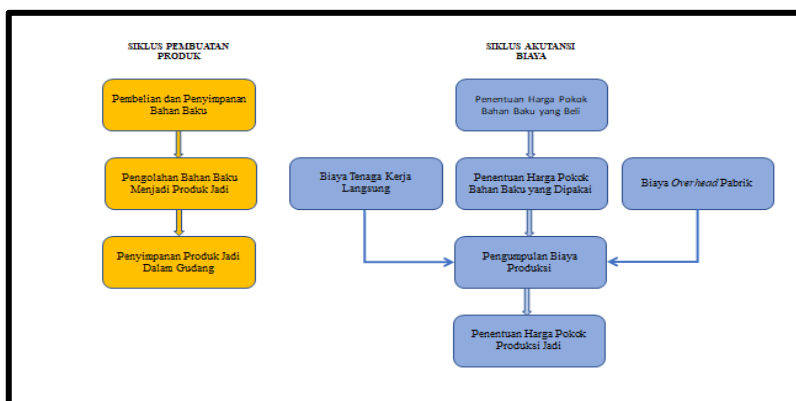
Metode *Variable Costing* adalah metode perhitungan harga pokok produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berlaku secara variabel ke dalam harga pokok produksi, di mana biaya-biaya tersebut terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel. Perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *Variable Costing* terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

3. *Activity Based Costing (ABC)*

Metode ini merupakan perbaikan dari metode konvensional di mana perhitungan berfokus pada kos produk (*product costing*) yang ditujukan untuk menyajikan informasi kos produk secara tepat bagi kepentingan internal, seperti kepentingan manajemen, dengan cara menghitung secara tepat konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas yang dilakukan dalam kegiatan menghasilkan suatu produk.

Penentuan Harga Pokok Produksi

Harga pokok produksi merupakan keseluruhan biaya produksi yang terserap ke dalam setiap unit produk yang dihasilkan perusahaan. Posisi pentingnya penentuan harga pokok produksi dapat dilihat pada Gambar 16.1 Mulyadi (2015).



Gambar 16.1 Siklus pembuatan produk dan akutansi biaya.

Siklus akutansi biaya, dapat pula digambarkan melalui hubungan rekening-rekening buku besar untuk menampung biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Dalam buku besar dibentuk rekening-rekening berikut seperti tabel 16.1.

Tabel 16.1
Biaya yang Dikeluarkan dalam Pengolahan Bahan Baku Menjadi Produk Jadi

Barang dalam Proses	Digunakan untuk mencatat biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya <i>overhead</i> pabrik (debit), dan harga pokok produksi jadi yang ditransfer ke bagian gudang (kredit).
Persediaan Bahan Baku	Digunakan untuk mencatat harga pokok bahan yang dibeli (debit), dan harga pokok bahan yang dipakai dalam produksi (kredit).
Gaji dan Upah	Rekening ini merupakan rekening antara (<i>clearing accounting</i>) yang digunakan untuk mencatat uang gaji dan upah (debit), dan upah langsung yang

	digunakan untuk mengolah produk (kredit).
Biaya <i>overhead</i> Pabrik yang Dibebankan	Digunakan untuk mencatat biaya <i>overhead</i> pabrik yang dibebankan pada produk berdasarkan tarif yang ditentukan di muka (kredit).
Persediaan Produk Jadi	Digunakan untuk mencatat harga pokok produk yang ditransfer dari bagian produksi ke bagian gudang (kredit), dan harga pokok produksi jadi yang dijual (kredit).
Persediaan Produk dalam Proses	Digunakan untuk mencatat harga pokok produk yang pada akhir periode masing dalam proses kredit.

Metode *Full Costing*

Metode *Full Costing* mengalokasikan produk berdasarkan volume produksi. Biaya diklasifikasikan atas dasar biaya langsung dan biaya tak langsung. Metode ini memakai dasar ukuran dan aplikasi volume produksi, yaitu berupa unit *base measurement* seperti tenaga kerja langsung, jam mesin, biaya material, dan lain-lain. Dunia dan Abdullah (2018) mengungkapkan bahwa metode *Full Costing* adalah metode penentuan harga pokok tradisional, biasanya seluruh biaya tidak langsung akan dikumpulkan dalam satu pengelompokan biaya (*cost pool*). Seluruh total biaya tidak langsung tersebut kemudian dialokasikan dengan satu dasar pengalokasian (*cost allocation based*) kepada suatu objek biaya.

Dalam metode *full costing*, biaya *overhead* pabrik, baik yang berperilaku tetap maupun variabel, dibebankan pada produk yang diproduksi atas dasar tarif yang ditentukan di muka pada kapasitas normal atau atas dasar biaya *overhead* pabrik sesungguhnya. Metode ini, menunda pembebanan biaya *overhead* pabrik tetap sebagai biaya sampai pada saat produk yang bersangkutan dijual. Dengan demikian, biaya *overhead* pabrik yang terjadi, baik yang berperilaku tetap maupun yang variabel, masih dianggap sebagai aktivitas (karena melekat pada persediaan) sebelum persediaan tersebut dijual.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam metode *Full Costing* seluruh biaya akan dikumpulkan terlebih dahulu lalu kemudian dikelompokkan dan dialokasikan dengan satu dasar pengalokasian objek biaya.

Mulyadi (2015) menyatakan bahwa perhitungan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *Full Costing* ialah sebagai berikut.

Biaya bahan baku	xxx	
Biaya tenaga kerja langsung		xxx
Biaya <i>overhead</i> pabrik variabel	<u>xxx</u>	+
Total biaya produksi variabel		xxx
Biaya <i>overhead</i> tetap		<u>xxx</u>
Harga produk tetap		xxx

Metode *Variable Costing*

Dalam metode *variable costing*, biaya *overhead* pabrik tetap diperlakukan sebagai *period costs* dan bukan sebagai elemen harga pokok produk, sehingga biaya *overhead* pabrik tetap dibebankan sebagai biaya dalam periode terjadinya.

Dengan demikian, biaya *overhead* pabrik tetap dalam metode *variable costing* tidak melekat pada persediaan produk yang belum laku dijual, tetapi langsung dianggap sebagai biaya dalam periode terjadinya.

Adapun *variable costing* terdiri dari:

Biaya bahan baku	xxx	
Biaya tenaga kerja langsung		xxx
Biaya <i>overhead</i> pabrik variabel	<u>xxx</u>	+
Harga produk tetap		xxx

Metode *Activity Based Costing* (ABC)

Activity Based Costing (ABC) merupakan metode perhitungan biaya yang didasarkan pada aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi suatu produk. Mulyadi (2015) memberikan pengertian *Activity Based Costing* (ABC) sebagai berikut.

“*Activity Based Costing* yaitu merupakan sistem informasi biaya yang berorientasi pada penyediaan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan personel perusahaan melakukan pengolahan terhadap aktivitas. Sistem informasi ini menggunakan aktivitas sebagai basis serta pengurangan biaya dan penentuan secara akurat kos produk/jasa sebagai tujuan.”

Pada pengertian tersebut, diartikan bahwa penentuan biaya yang dibebankan dalam suatu pembuatan produk, berdasarkan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi produk tersebut, sedangkan menurut Sujarweni (2015), “*Metode Activity Based Costing* (ABC) adalah sistem akumulasi biaya dan pembebanan biaya ke produk dengan menggunakan berbagai cost driver, dilakukan dengan menelusuri biaya dari aktivitas dan setelah itu menelusuri biaya dari aktivitas ke produk.”

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Activity Based Costing* (ABC) adalah metode penentuan biaya yang dibebankan pada suatu produk berdasarkan pada aktivitas yang dilakukan dalam memproduksi produk tersebut.

Siregar, dkk. (2017) menyatakan bahwa dalam merancang *Activity Based Costing* (ABC), aktivitas untuk membuat dan menjual produk digolongkan dalam empat kelompok, sebagai berikut.

1. Aktivitas *Level Unit (Unit Level Activities)*. Aktivitas level unit adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali satu unit produk diproduksi. Besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah unit yang diproduksi. Sebagai contoh, biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, jam mesin, dan inspeksi unit.
2. Aktivitas *Level Batch (Batch-Level Activities)*. Aktivitas *level batch* adalah aktivitas yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah *batch* yang diproduksi. Sebagai contoh biaya aktivitas pengesetan mesin.
3. Aktivitas *Level Produk (Product-Level Activities)*. Aktivitas level produk adalah aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Sebagai contoh, aktivitas desain produk dan pengembangan produk.

4. Aktivitas Level Fasilitas (*Facility-Level Activities*). Aktivitas level fasilitas adalah aktivitas yang menopang proses operasi secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas atau kapasitas pabrik dalam rangka memproduksi produk dan aktivitas ini disebabkan oleh adanya produk atau dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh yaitu penerangan pabrik, pajak bumi, depresiasi pabrik, pemeliharaan bangunan, biaya kebersihan, keamanan, pertamanan atau biaya penyusutan aktiva tetap.

Penjelasan mengenai empat kelompok aktivitas untuk membuat dan menjual produk pada metode *Activity Based Costing* (ABC) yang dijadikan sebagai dasar pembebanan biaya aktivitas ke produk akan dijelaskan pada gambar 16.2 berikut.



Gambar 16.2 Empat kelompok aktivitas sebagai dasar pembebanan biaya aktivitas ke produk.

Sumber: Agus Purwaji dkk (2016:399)

Perbandingan antara Metode *Full Costing* dan Metode *Activity Based Costing*

Activity Based Costing (ABC) adalah suatu sistem perhitungan biaya yang didasarkan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi suatu produk. Perhitungan dengan *Activity Based Costing* (ABC) lebih rumit daripada metode *Full Costing* karena informasi biaya diperoleh dengan cara yang lebih terperinci. Biaya tidak ditelusuri ke *output* produk tetapi kepada aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan *output* produk tersebut. Oleh karena itu, *Activity Based Costing* (ABC) berfokus pada aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi suatu produk.

Berikut ini adalah tabel perbedaan penetapan harga pokok produk dengan menggunakan metode *Full Costing* dan metode *Activity Based Costing* (ABC) yang terdiri dari perbedaan tujuan, ruang lingkup, fokus, periode dan teknologi yang digunakan dalam penetapan harga pokok produk baik dengan menggunakan metode *Full Costing* maupun dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* (ABC).

Tabel 16.2
Perbedaan Penetapan Harga Pokok Produk
dengan Metode *Full Costing* dan Metode
Activity Based Costing (ABC)

	Metode <i>Full Costing</i>	Metode <i>Activity Based Costing</i> (ABC)
Tujuan	<i>Inventory Level</i>	<i>Product Costing</i>
Lingkup	Tahap Produksi	Tahap Desain, Tahap Produksi, dan Tahap Pengembangan
Fokus	Biaya Bahan Baku, Tenaga Kerja Langsung	Biaya <i>Overhead</i>
Periode	Periode Akuntansi D	Daur Hidup Produk
Teknologi yang digunakan	Metode Manual	Komputer Telekomunikasi

Sumber: Rudianto (2013)

Pada *Activity Based Costing* (ABC), walaupun pembebanan biaya *overhead* pabrik dan produk juga menggunakan dua tahap seperti metode *Full Costing*, tetapi pada pusat biaya yang digunakan untuk pengumpulan biaya tahap pertama dan dasar pembebanan dari pusat biaya kepada produk pada tahap kedua sangat berbeda dengan metode *Full Costing*.

Activity Based Costing (ABC) memakai lebih banyak *Cost Driver* jika dibandingkan dengan metode *Full Costing*. Sebelum memasuki prosedur pembebanan biaya dua tahap dalam *Activity Based Costing* (ABC) terdapat hal-hal yang harus dipahami dalam penerapannya. Rudianto (2013) mengungkapkan hal-hal yang perlu dipahami sebelum melakukan pembebanan biaya dua tahap dalam *Activity Based Costing* (ABC) sebagai berikut:.

1. *Cost Driver*

Cost Driver adalah suatu kejadian yang menimbulkan biaya. *Cost Driver* merupakan konsumsi biaya overhead. Faktor ini, menunjukkan penyebab utama tingkat aktivitas yang akan menyebabkan biaya dalam aktivitas selanjutnya.

2. Rasio Konsumsi

Rasio Konsumsi adalah proporsi masing-masing aktivitas yang dikonsumsi oleh setiap produk, dihitung dengan cara membagi jumlah aktivitas yang dikonsumsi oleh suatu produk dengan jumlah keseluruhan aktivitas tersebut dari semua jenis produk.

3. *Homogeneous Cost Pool*

Homogeneous Cost Pool merupakan kumpulan biaya dari overhead yang variasi biayanya dapat dikaitkan dengan satu pemicu biaya atau untuk dapat disebut suatu kelompok biaya yang homogen, secara logis harus berhubungan dan mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk.

Daftar Pustaka

- Baldrick Siregar, Dkk. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Firdaus, Ahmad Dunia., Wasilah, Abdullah, dan Catur, Sasongko. (2018). *Akutansi Biaya*. Edisi Ke-4. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2015). *Akutansi Biaya*. Edisi ke-5, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Purwaji, Agus dkk. (2016). *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Siregar, Baldrick, Bambang Suropto., Dodi, Hapsuri., dkk. (2014). *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Akuntansi Biaya Teori & Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Profil Penulis



Ir. Atik Kurnianto, M.Eng

Penulis merupakan salah satu dosen Program Studi Teknik Industri di Universitas Darma Persada Jakarta, sejak tahun 1993 sampai sekarang, pengampu beberapa mata kuliah di antaranya Perancangan Tata Letak Fasilitas, Analisis Perancangan Perusahaan, Kewirausahaan, *Lean Manufaktur*, Psikologi Industri, Pengendalian dan Penjamin Mutu dll. Terakhir pernah diberi amanah sebagai Kepala Pusat Studi Inovasi dan Kewirausahaan di perguruan tinggi yang sama. Pendidikan yang pernah ditempu adalah program Sarjana Jurusan Studi Teknik dan Manajemen Industri Universitas Pasundan Bandung (UNPAS), dan Program Studi Magister "*Systems of Engineering*" di *Nogoya Institute of Technology* (NIT) Japan. Adapun ketertarikan penulis pada *book chapter* yaitu untuk memenuhi kewajiban sebagai seorang dosen dalam tri darma perguruan tinggi di bidang penelitian dan sharing ilmu pengetahuan, sehingga diharapkan bermanfaat untuk diri saya dan masyarakat.

Email Penulis: kurniantoatik@gmail.com

PENENTUAN HARGA TRANSFER

Rizqy Aiddha Yuniawati, S.A., M.Acc., Ak.
Universitas Airlangga

Pendahuluan

Orientasi pemikiran organisasi modern adalah kepada desentralisasi. Masalah khusus akan timbul dalam menetapkan pendekatan tingkat pengembalian, atau pendekatan hasil sisa untuk mengevaluasi prestasi pelaksanaan, bilamana satu segmen perusahaan memasok barang atau jasa ke segmen lain yang ada dalam satu perusahaan yang sama.

Salah satu tantangan utama dalam mengoperasikan sistem yang terdesentralisasi adalah merancang suatu metode akuntansi yang memuaskan untuk transfer barang dan jasa dari pusat laba yang satu ke pusat laba yang lain, dalam perusahaan yang memiliki transaksi seperti ini dalam jumlah yang cukup signifikan. Bab ini, akan membahas mengenai berbagai pendekatan dalam penentuan harga transfer untuk transaksi antarpusat laba yang sangat penting, ketika harga transfer digunakan.

Tujuan Penentuan Harga Transfer

Apabila dua atau lebih pusat laba bertanggung jawab secara bersama atas pengembangan, pembuatan, dan pemasaran suatu produk, masing-masing harus membagi pendapatan yang dihasilkan ketika produk tersebut terjual. Harga transfer merupakan mekanisme untuk mendistribusikan pendapatan ini. Dengan demikian, harga transfer harus dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai tujuan berikut ini

1. memberikan informasi yang relevan kepada masing-masing unit usaha untuk menentukan imbal hasil yang optimum antara biaya dan pendapatan perusahaan;
2. menghasilkan keputusan yang selaras dengan cita-cita – maksudnya, sistem harus dirancang sedemikian rupa, sehingga keputusan yang meningkatkan laba unit usaha juga akan meningkatkan laba perusahaan;
3. membantu pengukuran kinerja ekonomi dari unit usaha individual; dan
4. memberikan sistem yang mudah dimengerti dan dikelola.

Metode Penentuan Harga Transfer

Ada sebagian penulis yang menggunakan istilah harga transfer untuk mengacu pada jumlah yang digunakan dalam akuntansi untuk semua transfer barang dan jasa antarpusat tanggungjawab. Namun, kali ini penulis menggunakan definisi yang lebih sempit dan membatasi istilah harga transfer pada nilai yang diberikan atas suatu transfer barang atau jasa dalam suatu transaksi, di mana setidaknya salah satu dari kedua pihak yang terlibat adalah pusat laba.

Pada umumnya, harga semacam itu, melibatkan suatu elemen laba karena suatu perusahaan yang independen tidak akan mentransfer barang dan jasa ke perusahaan independen lain, sebesar biaya produksi atau lebih rendah dari itu.

Prinsip Dasar

Permasalahan dalam menentukan harga transfer sebenarnya merupakan penentuan harga pada umumnya, dengan sedikit modifikasi untuk mempertimbangkan faktor-faktor tertentu yang unik dalam transaksi internal. Prinsip dasarnya adalah bahwa harga transfer sebaiknya serupa dengan harga yang akan dikenakan seandainya produk tersebut dijual ke konsumen luar atau dibeli pemasok luar. Melaksanakan prinsip ini, merupakan hal

yang sulit, karena adanya fakta bahwa terdapat banyak pertentangan dalam literatur mengenai bagaimana harga jual ke pihak luar ditentukan. Semua literatur ekonomi klasik menyatakan bahwa harga jual sebaiknya sama dengan biaya marginal.

Ketika suatu pusat laba di suatu perusahaan membeli produk dari, dan menjual ke, satu sama lain, maka dua keputusan yang harus diambil untuk setiap produk.

1. Apakah perusahaan harus memproduksi sendiri produk tersebut atau membelinya dari pemasok luar? Hal ini merupakan keputusan *sourcing*.
2. Jika diproduksi secara internal, pada tingkat harga berapakah produk tersebut akan ditransfer ke pusat laba? Hal ini merupakan keputusan *harga transfer*.

Contoh, Perusahaan PT MOX merupakan perusahaan induk terbesar dalam bidang kereta api dan armada laut. Dua per tiga pendapatan PT MOX diperoleh dari bidang kereta api. PT MOX membagi kegiatan operasi jalur relnya menjadi tiga pusat laba-peralatan (gerbong pengangkut), transportasi kereta api (operasi kereta api, perawatan wilayah, jalur dan lokomotif), jalur distribusi (penjualan dan pemasaran) sebelumnya, harga transfer yang berlaku antarpusat laba adalah harga pasar yang telah dinegosiasikan berdasarkan transaksi langsung.

Logika dalam melakukan reorganisasi adalah untuk memindahkan pusat kekuatan dari departemen operasi yang menjalankan operasi jalur rel secara tradisional, ke bagian penjualan dan pemasaran. Jika cara yang paling efisien dalam memindahkan lalu lintas dari titik X ke titik Y adalah menggunakan truk atau kapal, maka lalu lintas itu dijalankan oleh truk atau kapal, meskipun biasanya dilakukan oleh kereta api. Faktanya, sejak sistem pusat laba dan harga transfer mulai diberlakukan, sebagian besar operasi lalu lintas yang baru telah diambil oleh armada laut selain yang dimiliki oleh PT MOX.

Penentuan sistem harga transfer dapat bervariasi dari yang paling sederhana sampai yang paling rumit, tergantung pada sifat usahanya. Dalam hal ini, pembahasan dimulai dengan situasi yang ideal, kemudian baru melangkah ke situasi yang lebih sulit.

Situasi Ideal

Suatu harga transfer berdasarkan harga pasar, akan menghasilkan keselarasan cita-cita jika kondisi-kondisi di bawah ini ada. Praktiknya, kondisi-kondisi tersebut sangat jarang ada. Oleh karena itu, daftar tersebut tidak menetapkan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk memiliki harga transfer. Sebaliknya, daftar tersebut menyarankan suatu cara untuk memandang suatu situasi, guna melihat perubahan-perubahan apa yang sebaiknya dilakukan untuk memperbaiki operasi mekanisme harga transfer.

1. Orang-Orang yang Kompeten

Secara ideal, para manajer harus memperhatikan kinerja jangka panjang dari pusat tanggung jawab mereka, sama seperti kinerja jangka pendeknya. Adapun staf yang terlibat dalam negosiasi dan arbitrase harga transfer juga harus kompeten.

2. Atmosfer yang Baik

Semua manajer harus berorientasi pada profit, sebagaimana diukur dalam laporan laba rugi perusahaan, sebagai cita-cita yang pening dan pertimbangan yang signifikan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu, mereka harus memandang bahwa harga transfer tersebut adil.

3. Harga Pasar

Harga transfer yang ideal adalah berdasarkan harga pasar normal dan mapan dari produk identik yang sedang ditransfer-maksudnya harga pasar mencerminkan kondisi yang sama (kuantitas, waktu pengiriman, dan kualitas) dengan produk yang dikenakan harga transfer. Harga pasar tersebut dapat

diturunkan untuk mencerminkan penghematan dari penjualan di dalam perusahaan.

Sebagai contoh, tidak akan ada beban piutang tak tertagih, serta biaya iklan dan penjualan akan lebih kecil ketika produk tersebut ditransfer dari satu unit bisnis ke unit bisnis lain yang ada di dalam perusahaan. Meskipun kurang ideal, harga pasar dari produk yang serupa, tetapi tidak identik, adalah lebih baik daripada tidak ada harga pasar sama sekali.

4. Kebebasan Memperoleh Sumber Daya

Harus ada alternatif dalam memperoleh sumber daya. Para manajer sebaiknya diizinkan untuk memilih alternatif yang paling baik untuk mereka. Manajer pembelian harus bebas untuk membeli dari pihak luar, dan manajer penjualan harus bebas untuk menjual ke pihak luar.

Dalam keadaan seperti ini, kebijakan harga transfer tersebut akan memberikan hak kepada setiap manajer pusat laba untuk berurusan baik dengan pihak di dalam maupun di luar perusahaan sesuai dengan penilaian mereka masing-masing, kemudian pasar akan membentuk suatu harga transfer. Keputusan untuk berurusan dengan pihak di dalam atau di luar perusahaan juga dibuat oleh pasar. Jika pembeli tidak mendapatkan harga yang memuaskan dari sumber di dalam perusahaan, mereka beban untuk membeli dari luar.

Metode ini optimal, jika pusat laba penjual dapat menjual seluruh produknya baik ke dalam maupun luar perusahaan dan jika pusat laba pembelian juga mendapatkan bahan bakunya baik dari dalam maupun luar perusahaan. Harga pasar tersebut, mencerminkan biaya kesempatan bagi penjual akibat menjual produknya ke dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena jika produk tersebut tidak dijual ke dalam perusahaan, maka produk tersebut akan dijual ke luar perusahaan. Dengan demikian, dari sudut pandang perusahaan, biaya yang relevan untuk produk tersebut adalah harga pasarnya karena ini

merupakan jumlah kas yang dikorbankan akibat menjual ke pihak dalam perusahaan. Harga transfer tersebut, mencerminkan biaya kesempatan bagi perusahaan.

5. Informasi Penuh

Para manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada, serta biaya dan pendapatan yang relevan dari masing-masing alternatif tersebut.

6. Negosiasi

Mekanisme kerja yang berjalan lancar harus ada untuk melakukan negosiasi “kontrak” antarunit usaha.

Jika semua kondisi di atas terpenuhi, maka sistem harga transfer berdasarkan harga pasar menghasilkan keselarasan cita-cita, dan tidak membutuhkan administrasi pusat. Pada subbagian berikutnya, kita akan melihat situasi-situasi di mana tidak semua kondisi tersebut ada.

Hambatan-Hambatan dalam Mencari Sumber Daya

Seharusnya, seorang manajer pembelian bebas untuk mengambil keputusan mengenai perolehan sumber daya. Demikian halnya manajer penjualan, harus bebas untuk menjual produknya ke pasar yang paling menguntungkan. Meskipun demikian, dalam kehidupan nyata, kebebasan dalam perolehan sumber daya tidak selalu mungkin dilakukan atau, jika hal itu mungkin, dibatasi oleh kebijakan-kebijakan perusahaan. Namun, sekarang akan dipertimbangkan situasi di mana manajer pusat laba tidak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan tersebut, dan akibat-akibat yang terjadi dengan adanya hambatan dalam perolehan sumber daya pada kebijakan harga transfer yang ada.

Pasar yang Terbatas

Di hampir semua perusahaan, pasar bagi pusat laba penjual atau pembeli dapat saja sangat terbatas. Ada beberapa alasan tentang hal ini.

Pertama, keberadaan kapasitas internal mungkin membatasi pengembangan penjualan eksternal. Jika hampir semua perusahaan besar dalam suatu industri sangat terintegrasi, seperti pada industri *pulp* dan kertas, maka ada kecenderungan sedikitnya kapasitas produksi yang independen untuk produk-produk menengah. Dengan demikian, para produsen tersebut, hanya mampu menangani jumlah yang terbatas saja dari permintaan produsen lain.

Ketika kapasitas internal menjadi ketat, pasar akan dengan cepat dibanjiri oleh permintaan oleh produk menengah. Meskipun kapasitas eksternal ada, kapasitas tersebut mungkin tidak tersedia bagi perusahaan terintegrasi tersebut kecuali kapasitas tersebut digunakan secara reguler, maka perusahaan tersebut mengalami kesulitan dalam mendapatkannya dari luar ketika kapasitas terbatas.

Kedua, jika suatu perusahaan merupakan produsen tunggal dari produk yang terdeferensiasi, tidak ada sumber daya dari luar.

Ketiga, jika suatu perusahaan telah melakukan investasi yang besar, maka perusahaan cenderung tidak akan menggunakan sumber daya dari luar kecuali harga jual di luar mendekati biaya variable perusahaan, di mana hal ini jarang sekali terjadi. Untuk tujuan-tujuan praktis, produk yang diproduksi adalah menarik. Perusahaan minyak terintegrasi merupakan contoh yang baik. Unit produksi mungkin harus mengirimkan minyak mentah ke unit penyulingan, meskipun jika unit produksi dapat secara potensial menjual minyak mentah tersebut ke pasar bebas.

Dalam kasus pasar terbatas, harga transfer yang paling memenuhi persyaratan sistem pusat laba adalah harga kompetitif. Harga kompetitif mengukur kontribusi dari setiap pusat laba terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Dalam kasus perusahaan minyak terintegrasi, penggunaan harga pasar minyak mentah merupakan cara yang paling efektif untuk mengevaluasi unit ekstraksi dan penyulingan seperti layaknya jika unit-unit tersebut merupakan unit usaha yang berdiri sendiri.

Jika kapasitas internal tidak tersedia, maka perusahaan akan membeli dari luar pada tingkat harga kompetitif. Selisih antara harga kompetitif dan biaya perusahaan (*inside cost*) sama dengan jumlah penghematan dari memproduksi sendiri dan bukan membeli. Lebih lanjut lagi, harga kompetitif mengukur bagaimana kinerja suatu pusat laba dalam menghadapi pesaingnya.

Bagaimana suatu perusahaan dapat mengetahui tingkat harga kompetitif jika perusahaan tersebut tidak membeli atau menjual produknya ke pasar bebas? Inilah beberapa cara yang dapat dilakukan.

1. Jika ada harga pasar yang diterbitkan, maka harga tersebut dapat digunakan untuk menentukan harga transfer. Namun, terbitan tersebut harus merupakan harga yang benar-benar dibayarkan di pasar bebas, dan kondisi yang ada di pasar bebas harus konsisten dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Sebagai contoh, harga pasar untuk pembelian yang relatif sedikit (misalnya, pasar "*spot*") tidak dapat digunakan untuk mengukur suatu komitmen jangka panjang.
2. Harga pasar mungkin ditentukan berdasarkan penawaran (*bid*). Hal ini umumnya dapat dilakukan hanya jika penawar terendah masih memiliki peluang untuk memenangkan bisnis tersebut. Suatu perusahaan melakukan hal ini dengan membeli kira-kira separuh dari kelompok produk tertentu di luar dan separuh lagi di dalam perusahaan. Perusahaan tersebut menawarkan seluruh produk, tetapi memilih separuh yang tetap tidak dijual.

Perusahaan tersebut mendapatkan penawaran yang sah karena penawar terendah dapat berharap untuk memperoleh sebagian dari bisnis tersebut. Sebaliknya, jika suatu perusahaan meminta penawaran hanya untuk mendapatkan harga kompetitif dan tidak memberikan kontrak tersebut kepada penawar terendah, maka perusahaan tersebut, akan segera menemukan bahwa tidak akan ada tawaran atau tawaran tersebut memiliki nilai yang dipertanyakan.

3. Jika pusat laba produksi menjual produk yang serupa di pasar bebas, maka pusat laba tersebut sering kali meniru harga kompetitif berdasarkan harga di luar. Sebagai contoh, jika suatu pusat laba produksi biasanya memperoleh laba 10 persen dari biaya standar produk yang dijual kepada pasar luar, maka pusat laba tersebut dapat meniru harga kompetitif dengan menambahkan 10 persen ke biaya standar untuk produk-produk eksklusif.
4. Jika pusat laba pembelian membeli produk yang serupa dari pasar luar/bebas, maka pusat laba tersebut dapat meniru harga kompetitif untuk produk-produk eksklusifnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menghitung biaya dari perbedaan dalam desain dan kondisi penjualan lain antara produk kompetitif dan produk eksklusifnya.

Kelebihan dan Kekurangan Kapasitas Industri

Sebagai sebuah contoh jika pusat laba penjualan tidak dapat menjual seluruh produk ke pasar bebas, maka dengan kata lain, pusat laba tersebut memiliki kapasitas yang berlebih. Perusahaan mungkin tidak akan mengoptimalkan labanya, jika pusat laba pembelian membeli produk dari pemasok luar sementara kapasitas produksi di dalam masih memadai.

Sebaliknya, andaikan pusat laba pembelian tidak dapat memperoleh produk yang diperlukan dari luar, sementara pusat laba penjualan menjual produknya ke pihak luar, maka situasi tersebut terjadi ketika terdapat kekurangan kapasitas produksi di dalam industri. Dalam kasus ini, output dari pusat laba pembelian terhalang dan kembali, laba perusahaan tidak dapat optimal.

Jika jumlah transfer dalam perusahaan adalah kecil atau jika situasi tersebut bersifat sementara, banyak perusahaan membiarkan para pembeli dan penjual untuk saling bekerja sama tanpa campur tangan kantor pusat, bahkan jika jumlah transfer dalam perusahaan cukup besar. Beberapa manajemen senior tetap tidak ikut campur berdasarkan teori yang menyatakan bahwa

manfaat dari menjaga agar pusat laba tetap independen, akan menutupi kerugian dan melakukan suboptimasi atas laba perusahaan.

Beberapa perusahaan memberikan wewenang kepada pusat laba pembelian atau penjualan untuk menyerahkan keputusan perolehan sumber daya ke satu orang atau komite yang terpusat. Sebagai contoh, suatu pusat laba penjualan dapat mengajukan banding atas keputusan pusat laba pembelian untuk membeli produk dari luar ketika kapasitas di dalam masih memadai. Dengan cara yang sama, pusat laba pembelian dapat mengajukan banding atas keputusan pusat laba penjualan untuk menjual ke luar saja, dan bukan kepada pusat laba pembelian tersebut. Orang atau kelompok tersebut (komite arbitrase), kemudian akan membuat keputusan perolehan sumber daya berdasarkan apa yang paling baik bagi perusahaan.

Dalam berbagai kasus, harga transfer merupakan harga kompetitif. Dengan kata lain, pusat laba hanya mengajukan banding atas keputusan perolehan sumber dayanya. Pusat laba tersebut, hanya dapat menerima produk pada tingkat harga kompetitif.

Hal yang harus diperhatikan dalam kasus ini adalah: dengan adanya pilihan tersebut, pusat laba pembelian di beberapa perusahaan akan lebih memilih untuk berurusan dengan pihak luar perusahaan. Salah satu alasannya adalah anggapan bahwa pihak luar memberikan pelayanan yang lebih baik. Alasan lain adalah persaingan internal yang terkadang muncul dalam perusahaan divisional. Untuk alasan apa pun, pihak manajemen harus hati-hati terhadap intrik-intrik politik dalam negosiasi penentuan harga transfer. Tidak ada jaminan bahwa suatu pusat laba akan secara sukarela membeli dari sumber di dalam perusahaan ketika terjadi kelebihan kapasitas.

Secara ringkas, meskipun ada hambatan dalam perolehan sumber daya, harga pasar tetap merupakan harga transfer yang baik. Jika harga pasar tersedia atau dapat diperkirakan maka gunakanlah itu. Walaupun demikian,

jika tidak ada cara untuk memperkirakan harga kompetitif, pilihan lainnya adalah mengembangkan harga transfer berdasarkan biaya (*cost-based transfer price*). Hal tersebut akan dibahas pada bagian berikutnya.

Untuk menentukan harga transfer, perusahaan biasanya mengeliminasi unsur iklan, pendanaan, atau pengeluaran lain yang tidak dikeluarkan oleh pihak penjual dalam suatu transaksi internal. Hal ini sama seperti ketika dua perusahaan sampai pada suatu tingkat harga. Pihak pembeli tidak akan membayar komponen biaya yang tidak ada dalam kontrak tersebut.

Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Jika harga kompetitif tidak tersedia, maka harga transfer dapat ditentukan berdasarkan biaya ditambah laba. Meskipun harga transfer semacam ini sangat rumit untuk dihitung dan hasilnya kurang memuaskan dibandingkan dengan harga berdasarkan pasar. Dua keputusan yang harus dibuat dalam sistem harga transfer berdasarkan biaya: (1) bagaimana menentukan besarnya biaya; dan (2) bagaimana menghitung *markup* laba.

1. Dasar Biaya

Dasar yang umum adalah biaya standar. Biaya aktual tidak boleh digunakan karena faktor inefisiensi produksi akan diteruskan ke pusat laba pembelian. Jika biaya standar yang digunakan, maka dibutuhkan suatu insentif untuk menetapkan standar yang ketat untuk meningkatkan standar tersebut.

2. Markup Laba

Untuk menghitung *markup* laba, terdapat dua keputusan: (1) apa dasar *markup* laba tersebut, dan (2) tingkat laba yang diperbolehkan.

Dasar yang paling mudah dan umum dipergunakan adalah presentase dari biaya. Meskipun demikian, jika dasar tersebut digunakan, maka tidak ada pertimbangan atas modal yang diperlukan. Dasar yang secara konsep lebih baik adalah presentase dari investasi, tetapi untuk menghitung investasi yang akan dikenakan ke setiap

produk yang dihasilkan dapat menimbulkan permasalahan teknis. Jika menggunakan dasar historis suatu aktiva, maka fasilitas baru yang dirancang untuk mengurangi harga secara aktual dapat meningkatkan biaya karena aktiva yang lama menjadi dinyatakan terlalu rendah.

Masalah kedua dalam penyisihan laba adalah besarnya jumlah laba. Persepsi manajemen senior atas kinerja keuangan dari suatu pusat laba akan dipengaruhi oleh laba yang ditunjukkan oleh pusat laba tersebut. Konsekuensi, jika mungkin, penyisihan laba harus dapat mendekati tingkat pengembalian yang akan diperoleh seandainya unit usaha tersebut merupakan perusahaan independen yang menjual produknya ke konsumen luar. Solusi konseptual adalah penyisihan laba berdasarkan investasi yang dibutuhkan untuk memenuhi volume yang diminta oleh pusat laba pembelian. Nilai investasi tersebut dihitung pada tingkat “standar” dengan aktiva tetap dan persediaan pada tingkat biaya penggantian (*replacement cost*).

Biaya Tetap dan Laba Hulu

Penetapan harga transfer dapat menimbulkan permasalahan yang cukup serius dalam perusahaan yang terintegrasi. Pusat laba yang pada akhirnya menjual produk ke pihak luar mungkin tidak menyadari jumlah biaya tetap dan laba bagian hulu yang terkandung di dalam harga pembelian internal, bahkan jika pusat laba terakhir menyadari adanya biaya tetap dan laba tersebut. Pusat laba itu mungkin enggan untuk mengurangi labanya guna mengoptimalkan laba perusahaan. Metode-metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara-cara berikut ini.

Persetujuan Antarunit Usaha

Sejumlah perusahaan biasanya membuat mekanisme secara formal. Dalam mekanisme ini, wakil-wakil dari unit pembelian dan penjualan bertemu secara berkala untuk memutuskan harga penjualan ke pihak luar dan

pembagian laba untuk produk-produk dengan biaya tetap dan laba bagian hulu yang signifikan. Mekanisme ini, hanya bekerja bila proses peninjauannya terbatas pada keputusan-keputusan yang melibatkan jumlah bisnis yang signifikan bagi paling tidak satu pusat laba: sebab bila tidak sedemikian halnya, negosiasi ini akan sia-sia.

Dua Langkah Penentuan Harga

Untuk mengatasi masalah penentuan harga, yang dapat digunakan adalah dengan membuat harga transfer yang meliputi dua beban. Pertama, untuk setiap unit yang terjual, pembebanan biaya dilakukan dalam jumlah yang sama dengan biaya variable standar produksi. Kedua, pembebanan biaya berkala (biasanya setiap bulan) dilakukan dengan jumlah yang sama dengan biaya tetap yang berkaitan dengan fasilitas yang disediakan untuk unit pembelian. Salah satu atau kedua komponen tersebut harus memasukkan margin laba.

Beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam menerapkan metode penentuan harga dua langkah adalah sebagai berikut.

1. Pembebanan biaya per bulan untuk biaya tetap dan laba harus dinegosiasikan secara berkala dan bergantung dari kapasitas yang digunakan oleh unit pembelian.
2. Pertanyaan mungkin akan timbul mengenai keakuratan alokasi investasi dan biaya. Dalam beberapa situasi, mengalokasikan biaya dan asset kepada produk secara individual tidaklah sulit. Dalam kejadian manapun, keakuratan yang mendekati adalah cukup memadai. Permasalahan utama bukan terletak pada teknik alokasi; melainkan pada keputusan mengenai jumlah kapasitas yang akan disediakan untuk berbagai produk. Lebih lanjut lagi, jika kapasitas yang disediakan untuk berbagai jenis produk dijual ke unit usaha yang sama, maka tidak perlu mengalokasikan biaya tetap dan investasi ke produk individual dalam kelompok tersebut.

3. Dengan sistem penentuan harga ini, kinerja laba dari unit produksi tidak dipengaruhi volume penjualan dari unit final. Hal ini menyelesaikan masalah yang muncul ketika usaha pemasaran oleh unit usaha lain memengaruhi kinerja laba dari unit produksi murni.
4. Mungkin terdapat konflik antara kepentingan dari unit produksi dengan kepentingan perusahaan. Jika kapasitas terbatas, unit produksi dapat meningkatkan laba dengan cara menggunakan kapasitasnya untuk memproduksi bagian untuk dijual ke pihak luar, jika hal tersebut menguntungkan (kelemahan ini diatasi dengan menentukan bahwa unit pemasaran memiliki prioritas utama dalam menggunakan kapasitas tersebut)
5. Metode ini mirip dengan penentuan harga “ambil atau bayar (*take or pay*)” yang sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan sarana umum, saluran pipa, dan tambang batubara, serta dalam kontrak jangka panjang lainnya.

Pembagian Laba

Kadang kala sistem penentuan harga dua langkah yang baru saja diperlihatkan tidak dapat digunakan, maka sistem pembagian laba dapat digunakan untuk memastikan keselerasan antara kepentingan unit usaha dan perusahaan. Sistem tersebut beroperasi dengan cara sebagai berikut:

1. produk tersebut ditransfer ke unit pemasaran pada biaya variable standar; dan
2. setelah produk tersebut terjual, unit-unit usaha membagi kontribusi yang dihasilkan, yang merupakan harga penjualan dikurangi biaya variable produksi dan pemasaran.

Penggunaan metode penentuan harga ini, mungkin tepat jika permintaan terhadap produk yang dihasilkan tidak cukup stabil untuk menjamin lokasi fasilitas secara permanen, seperti metode dua langkah. Pada umumnya, metode ini benar-benar membuat kepentingan unit pemasaran selaras dengan kepentingan perusahaan.

Namun, perusahaan yang melaksanakan sistem pembagian laba semacam ini akan menimbulkan beberapa masalah teknis. Pertama, mungkin saja terdapat argumen-argumen mengenai cara pembagian kontribusi antara dua pusat laba, dan manajemen senior akan turun tangan untuk menangani masalah tersebut. Hal ini membutuhkan waktu dan biaya, serta bertentangan dengan alasan dasar dari desentralisasi, yaitu otonomi para manajer unit usaha. Kedua, membagi laba di antara pusat laba secara arbitrer, hal ini tidak memberikan informasi yang tepat mengenai profitabilitas dari masing-masing pusat laba. Ketiga, karena kontribusi yang ada tidak akan dialokasikan sampai penjualan selesai dilakukan, maka kontribusi unit produksi bergantung pada kemampuan unit pemasaran untuk menjual pada harga penjualan aktual.

Daftar Pustaka

- Aksan, I., Setiawan, D., & Gantyowati, E. (2019). Research Development Related to Implementation of Financial Accounting Standards in Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(04), 420- 434.
- Anggraeni, N., & Lutfillah, N. Q. (2019). Determinants of Transfer Pricing. *Journal of Management and Business*, 18(2), 46-55.
- Bernard, A. B., Jensen, J. B., & Schott, P. K. (2006). Transfer pricing by US-based multinational firms (No. w12493). *National Bureau of Economic Research*.
- Darussalam, D. S., & Kristiaji, B. B. (2013). *Transfer Pricing Ide, Strategi, dan Panduan Praktis dalam Perspektif Pajak Internasional*. Jakarta: Danny Darussalam Tax Center.
- Feinschreiber, R. (2004). *Transfer pricing methods: An applications guide*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hirshleifer, J. (1956). On the economics of transfer pricing. *The Journal of Business*, 29(3), 172-184.
- Reese, R. A., Henneberry, S. R., & Russell, J. R. (1989). Transfer pricing in multinational firms: A review of the literature. *Agribusiness*, 5(2), 121-137.
- Sulistyawati, A. I., Santoso, A., & Rokhawati, L. (2020). Determinant detection of transfer pricing decisions. *Accountability*, 9(1), 16-27.
- Suparno, & Suwarjuwono, T. (2019). Skema Transfer Pricing pada Perusahaan Pertambangan dan Faktor-Faktor yang Terlibat. *E-Jurnal Akuntansi*, 29(2), 765-778

Profil Penulis



Rizqy Aiddha Yuniawati, S.A., M.Acc., Ak.

Penulis menyelesaikan Program S-1 Jurusan Akuntansi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya pada tahun 2014, kemudian melanjutkan Joint Program di Universitas Gadjah Mada. Lulus Pendidikan Profesi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada pada tahun 2016. Gelar Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada diraih pada tahun 2018 dengan predikat *cumlaude*. Saat ini, penulis berprofesi sebagai dosen tetap di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sejak tahun 2020 hingga saat ini. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Manajemen, Manajemen Keuangan, Perpajakan, Kewirausahaan, *Green Accounting*, dan Akuntansi Keperilakuan.

Pada saat ini, penulis mengajar mata kuliah akuntansi biaya, manajemen keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi manajemen lanjutan, perpajakan 1, perpajakan 2, perencanaan pajak, akuntansi perpajakan, manajemen risiko, tata kelola perusahaan, teori akuntansi, pelaporan keberlanjutan dan terintegrasi pada jenjang S-1 Akuntansi. Penulis juga aktif menulis di berbagai jurnal ilmiah terakreditasi nasional serta melakukan pengabdian masyarakat dengan tema kewirausahaan.

Email Penulis: rizqyaiddhayuniawati@gmail.com

ANALISIS RISIKO DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN

Rosita Widjojo, S.E., MBA, Ph.D
Universitas Bina Nusantara

Pemahaman terhadap Risiko Perusahaan

Mengelola risiko merupakan tantangan bagi setiap perusahaan di dunia. Hampir setiap hari kita mendengar tentang bencana alam, kebakaran, kecelakaan pesawat, ancaman atau serangan teroris, atau kecelakaan mobil, di mana semuanya merusak properti, atau melukai, atau membunuh seseorang. Sebuah survei dari ILO (*International Labor Organization*) yang menganalisis 571 UMKM di Indonesia menyatakan bahwa selama pandemi Covid-19, sekitar 65% dari UMKM terpaksa harus menghentikan operasi untuk sementara, dan 3% terpaksa harus tutup permanen. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang rentan bila terjadi ketidakpastian.

Peretas dan virus menjadi ancaman yang semakin meningkat bagi computer, dan pencurian identitas sudah menjadi hal yang umum. Pencurian dan penipuan dapat menghancurkan perusahaan. Gugatan bisnis dalam beberapa tahun terakhir bahkan mencakup hampir segala hal, mulai dari kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan hingga tanggung jawab perusahaan terhadap kualitas produk.

Laporan-laporan semacam ini menjadi bagian dari berita yang kita dengar setiap hari sehingga kita cenderung menerima peristiwa-peristiwa ini, sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari. Kerugian properti, peralatan, transportasi, komunikasi, keamanan, energi, dan sumber daya lainnya, sangat berarti bagi perusahaan, sayangnya tidak semua asuransi tersedia untuk semua potensi kerugian atau bahkan asuransi menjadi mahal bagi bisnis yang berisiko tinggi. Perubahan yang sangat cepat juga memengaruhi bagaimana perusahaan mengelola risiko.

Risiko lebih dari sekedar bahaya yang jelas, seperti kebakaran, pencurian, atau kecelakaan. Risiko melekat pada setiap keputusan yang diambil oleh seorang manajer, dan perusahaan yang bijak idealnya mampu menilai paparan risiko (*risk exposure*) di semua aspeknya. Perubahan terjadi dengan sangat cepat sehingga sulit mengidentifikasi risiko sampai risiko tersebut menimpa perusahaan.

Menciptakan nilai perusahaan merupakan tujuan akhir perusahaan. Di sinilah, letaknya peran Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan, dibantu oleh praktisi akuntansi manajemen, untuk mencari keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan perusahaan dengan risiko yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan pada pertumbuhan yang berkesinambungan (*sustainable development*).

Peran Akuntansi Manajemen dalam Manajemen Risiko

Manajemen risiko penting bagi akuntansi manajemen, karena membantu mengidentifikasi risiko potensial yang dapat memengaruhi kinerja keuangan perusahaan serta membantu mengembangkan strategi untuk meminimalkan risiko tersebut. Dengan memahami risiko yang dihadapi oleh perusahaan, praktisi akuntansi manajemen dapat membantu manajemen tingkat atas (*top management*) di perusahaan dalam membuat keputusan yang akurat berdasarkan informasi tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya, menetapkan tujuan keuangan perusahaan, dan bagaimana mengelola keuangan perusahaan.

Manajemen risiko juga dapat membantu praktisi akuntansi manajemen untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi hukum dan regulasi, sehingga membantu menghindari denda atau masalah hukum yang mahal. Selain itu, manajemen risiko juga mampu membantu meningkatkan reputasi perusahaan dan mengurangi kemungkinan pemberitaan negatif, yang dapat memengaruhi laba perusahaan.

Dalam hubungannya dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), manajemen risiko yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan risiko keuangan perusahaan kepada investor dan pemangku kepentingan lainnya, yang dapat membantu membangun kepercayaan dan keyakinan pada perusahaan. Hal ini tentu saja dapat membina hubungan yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan, akses yang lebih baik ke pembiayaan, dan peluang yang lebih besar untuk pertumbuhan dan ekspansi.

Terminologi Manajemen Risiko

Terjadinya perubahan yang sangat cepat di dunia bisnis sering menimbulkan pertanyaan-pertanyaan dasar bagi perusahaan, misalnya:

1. Siapa yang dapat mengevaluasi risiko membeli atau menjual produk secara *online* atau risiko serangan siber oleh peretas?
2. Bagaimana fluktuasi mata uang dalam krisis keuangan berikutnya, dan bagaimana kenaikan dan penurunan harian mata uang memengaruhi keuntungan perdagangan global?
3. Bagaimana perubahan iklim memengaruhi peternakan, ternak, dan harga makanan?
4. Apa yang akan terjadi pada ekonomi jika terjadi serangan teroris atau epidemi penyakit menular?
5. Apa yang dapat kita lakukan untuk mengelola risiko ketidakstabilan sosial di dalam dan luar negeri?

Mari kita telusuri bagaimana perusahaan mengelola risiko dengan membahas beberapa terminologi berikut ini.

Secara definisi, dari sudut pandang “hasil” atau “*output*”, risiko adalah:

“Sebuah hasil atau keluaran – yang tidak dapat diprediksi dengan pasti – yang tidak disukai karena akan menjadi kontra-produktif”

Dari sudut pandang “proses”, risiko adalah:

“Faktor-faktor yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan, sehingga terjadinya konsekuensi yang tidak diinginkan”

Risiko dari sudut pandang “proses” sering kali disebut dengan faktor risiko (*risk factor*). Pada dasarnya, kedua sudut pandang di atas saling melengkapi satu sama lain, perbedaannya hanya dari perspektif dan posisi pengamat.

Risiko adalah fungsi atau terkait dengan ketidakpastian (*uncertainty*). Makin besar ketidakpastian yang dihadapi oleh perusahaan, makin tinggi kemungkinan (*probability*) dan dampak (*impact*) risiko yang harus dihadapi.

$$\text{Risk} = f[(\text{probability}) \times (\text{impact})]$$

Berdasarkan pada karakteristik dasar, risiko dapat dibagi menjadi risiko murni (*pure risk*) dan risiko spekulatif (*speculative risk*). Saat orang berbicara mengenai pemindahan atau pengalihan risiko melalui asuransi, biasanya hal ini mengacu kepada risiko murni.

Tabel 18.1
Risiko Berdasarkan Karakteristik

No	Karakteristik Risiko	Penjelasan
1	Risiko murni (<i>pure risk</i>)	Risiko yang dapat diamati dan diukur secara fisik, tidak terbantahkan dan umumnya disebabkan secara alami. Contoh: gempa bumi, kebakaran, banjir, dan sejenisnya.

2	Risiko spekulatif (<i>speculative risk</i>)	Risiko yang tidak dapat diamati dan diukur secara fisik. Risiko spekulatif terjadi sebagai hasil dari tindakan tertentu buatan manusia. Contoh: risiko valuta asing, risiko tingkat suku bunga, fluktuasi bisnis.
---	---	---

Sumber: Alijoyo, (2006).

Berdasarkan pada dampaknya terhadap tujuan perusahaan, risiko dikenal sebagai risiko sisi-bawah (*downside risk*) dan risiko sisi-atas (*upside risk*). Risiko sisi-bawah mengacu pada terjadinya hal buruk yang secara negative akan memengaruhi tujuan perusahaan. Pembelian saham, misalnya,, memiliki risiko sisi-bawah yang terbatas pada nol. Investor dapat kehilangan seluruh investasinya, tetapi tidak akan lebih dari batasnya yaitu nol.

Risiko sisi-atas mengacu pada kegagalan terjadinya hal-hal baik yang diharapkan secara positif memengaruhi tujuan perusahaan. Sebagai contoh, jika saham diperdagangkan antara \$20 dan \$25 per saham, maka adanya kenaikan harga menjadi \$28 merupakan sebuah breakout, yang menunjukkan bahwa harga saham memiliki potensi keuntungan di atas \$28. Konsep risiko/hasil (*risk/return*) berlaku di sini: semakin besar risikonya, semakin besar potensi keuntungan dari sebuah investasi.

Risiko juga terdiri atas komponen-komponen. Secara umum, komponen risiko terdiri dari:

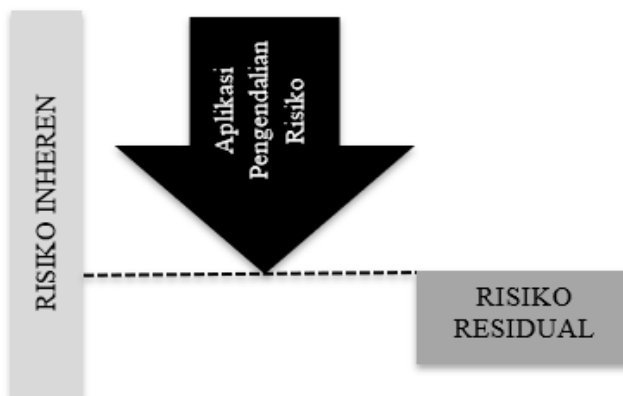
1. risiko inheren (*inherent risk*): risiko yang secara intrinsik lahir karena terjadinya suatu aktivitas, dan melekat pada aktivitas itu sendiri;
2. risiko (yang) terkendali (*controlled risk*): bagian dari risiko inheren yang dapat dikendalikan melalui aplikasi atau aktivitas pengendalian tertentu; dan
3. risiko residual (*residual risk*): tingkat atau besaran risiko yang tetap melekat pada suatu aktivitas tertentu walaupun aplikasi pengendalian sudah dilakukan.

Risiko inheren adalah risiko intrinsik dari aktivitas tertentu. Misalnya, jika sebuah perusahaan memutuskan untuk meluncurkan produk baru, risiko intrinsik yang dihadapi adalah tidak adanya penerimaan dari pasar. Contoh lainnya adalah ketika mengemudikan mobil di jalan, risiko inheren yang ada adalah menabrak pejalan kaki, mobil lain, rusaknya kendaraan, atau menyebabkan cedera pada diri sendiri. Contoh lain dalam kehidupan sehari-hari, jika kita berjalan saat hujan tanpa pelindung, risiko inheren adalah kebasahan.

Risiko (yang) terkendali merujuk pada tindakan perusahaan untuk mengurangi cakupan risiko inheren melalui suatu aplikasi pengendalian risiko. Dalam contoh berkendara, risiko (yang) terkendali adalah adanya sistem peringatan bawaan dan fitur keselamatan pada mobil, seperti *airbag* dan sabuk pengaman.

Risiko residual atau risiko sisa, adalah tingkat risiko yang masih ada meskipun aplikasi pengendalian risiko sudah diterapkan. Dari contoh berkendara, meskipun kendaraan sudah memiliki tindakan pengendalian untuk keamanan, tetap masih ada risiko sisa dari kecelakaan dan dampaknya. Namun, dengan adanya tindakan pengendalian, risiko sisa dari kecelakaan tidak akan seberat sebelumnya.

Gambar 18.1 menunjukkan rangkuman dari komponen risiko.



Gambar 18.1 Komponen risiko
Sumber: Alijoyo (2006)

Hubungan antara Akuntansi Manajemen dan Manajemen Risiko Perusahaan

Manajemen risiko adalah proses identifikasi, pemantauan, pengendalian, dan penyelesaian risiko terhadap operasi atau tujuan bisnis yang sukses. Setiap organisasi akan menghadapi masalah yang jika dibiarkan, dapat merugikan organisasi tersebut. Ada risiko yang besar seperti keamanan siber (*cyber security*) dan risiko yang lebih kecil seperti ketergantungan berlebih pada pemasok (*supplier*) tertentu. Semua ini, pada dasarnya merupakan biaya keuangan, sehingga pertanyaan mendasar bagi perusahaan adalah berapa banyak uang yang hilang karena risiko-risiko tersebut?

Akuntansi, khususnya akuntansi manajemen dapat, membantu perusahaan untuk mengidentifikasi risiko melalui angka dari laporan keuangan. Data akuntansi dan analisis keuangan mengungkapkan solusi manajemen risiko karena praktisi akuntansi manajemen dapat mengidentifikasi risiko dengan lebih cepat dan menentukan strategi untuk meminimalisir risiko tersebut.

Data akuntansi dari berbagai sumber dapat disimpan, dilacak, dan dimonitor dalam satu system yang komprehensif. Terlebih dengan adanya standar akuntansi seperti IFRS, perusahaan dapat mengisolasi inisiatif, produk, peristiwa, dan orang-orang yang berkontribusi pada pengembalian investasi (*Return on Investment - ROI*) yang rendah. Dari sini, perusahaan lebih mudah menerapkan tindakan perbaikan karena buktinya tercatat ke dalam sistem, dan tidak menebak-nebak apa yang sedang terjadi. Informasi keuangan memberikan detail secara konkret tentang apa yang menyimpang dan apa yang tidak.

Tidak peduli industri atau ukuran perusahaan, faktor risiko yang umum dirangkum dalam tabel 18.2 di bawah ini.

Tabel 18.2
Faktor Risiko yang Umum dalam Perusahaan

No	Risiko	Contoh
1	Risiko keuangan	- Ketidakstabilan keuangan dari proyek yang gagal. - Peningkatan biaya produksi. - Peningkatan biaya pengiriman. - Arus kas (<i>cash flow</i>) yang buruk.
2	Faktor manusia	- Pengambilan keputusan yang buruk. - Kesalahan yang diakibatkan oleh manusia (<i>human error</i>). - Masalah kepegawaian atau <i>turnover</i> karyawan yang tinggi.
3	Perubahan lingkungan/iklim	- Bencana alam, misalnya banjir atau badai yang menyebabkan kerugian dalam hal biaya dan waktu.
4	Masalah peralatan/produk	- Keterlambatan atau kesalahan produk. - Kerusakan peralatan. - Kekurangan pasokan.

Sumber: Alijoyo (2006)

Pelaporan keuangan dan manajerial adalah cara yang terbaik untuk mengukur waktu, uang, dan efektivitas dalam perusahaan. Dari sisi akuntansi manajemen, membandingkan anggaran dengan aktual melalui metode *standard costing* dan *actual costing* menjadi salah satu cara untuk mengindikasikan adanya risiko. Dengan membandingkan anggaran dari tahun ke tahun, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas perusahaan yang dapat memengaruhi keuangan selama periode waktu tertentu.

Jika ada masalah yang menyebabkan fluktuasi yang signifikan, laporan-laporan tersebut dapat menunjukkan wilayah risiko yang dapat ditangani. Selain anggaran, laporan keuangan lainnya yang dapat membantu antara lain

1. laporan laba-rugi (*income statement*);
2. laporan laba-rugi dibandingkan dengan anggaran (*income statement vs. budget*);
3. neraca (*balance sheet*);
4. laporan arus kas (*cash flow statement*); dan
5. penyelidikan buku besar (*general ledger*).

Semua laporan ini berharga, karena dapat disesuaikan untuk menjawab pertanyaan yang luas atau spesifik. Analisis laporan keuangan dapat membantu manajemen risiko, karena informasi keuangan perusahaan dapat menentukan masalah yang memengaruhi keuangan dan melakukan *monitoring* di area yang perlu diperhatikan. Contohnya, laporan laba-rugi menentukan apakah pengeluaran tertentu benar-benar memberikan pengembalian investasi (ROI) atau hanya berkontribusi pada penurunan pendapatan.

Jika biaya yang dikeluarkan terlalu besar untuk sesuatu yang tidak menambah nilai atau efektivitas, hal ini menunjukkan risiko untuk operasional perusahaan. Contoh lain dapat dilihat pada laporan arus kas. Laporan arus kas memungkinkan perusahaan untuk melihat seberapa efisien pengelolaan uang. Apabila ditemukan ketidakefisienan, maka hal itu mengindikasikan adanya risiko di area tertentu.

Analisis Risiko dalam Manajemen Perusahaan

Setiap rencana, strategi, dan keputusan yang diambil oleh suatu bisnis melibatkan sejumlah risiko tertentu. Ada banyak risiko yang dihadapi oleh bisnis dan kontrol yang dapat diterapkan dari perspektif akuntansi untuk meminimalkan risiko ini. Dari sudut pandang akuntansi manajemen, perusahaan menggunakan kontrol untuk mengurangi risiko dengan asumsi bahwa apa yang direncanakan dalam anggaran akan terjadi selama periode anggaran dan hal-hal di luar rencana dapat diminimalisir.

Mari kita lihat beberapa risiko potensial dan bagaimana risiko tersebut dapat dikendalikan, dari perspektif akuntansi manajemen. Contohnya sebagai berikut.

1. Kesalahan anggaran dalam persyaratan produksi telah menciptakan produksi berlebih atau tidak mencukupi. Akuntansi manajemen dapat melakukan tinjauan ketat terhadap proses anggaran, bersama dengan tinjauan berkala selama periode anggaran.
2. Pelaporan yang tidak akurat dari penilaian persediaan. Akuntansi manajemen dapat melakukan penghitungan inventarisasi fisik berkala dan membandingkannya dengan catatan akuntansi keuangan.

Contoh lain yang sering terjadi berhubungan dengan pemindahan lokasi atau fasilitas pabrik ke luar negeri dengan pertimbangan biaya produksi yang lebih rendah. Ini mungkin terlihat bagus di atas kertas, dengan penurunan biaya produksi, tetapi apa masalah yang mungkin terjadi dengan adanya perubahan ini?

1. Kualitas produk mungkin menurun, menyebabkan lebih banyak pengembalian produk.
2. Waktu tunggu dari pesanan ke produksi mungkin lebih lama karena masalah transit.
3. Pedoman ketenagakerjaan mungkin berbeda, atau mungkin mereka mempekerjakan anak-anak atau meminta karyawan bekerja dalam waktu yang panjang.
4. Semangat kerja perusahaan mungkin menurun karena adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan.

Bagi seorang manajer, penting untuk tidak hanya melihat angka, tetapi juga faktor-faktor lain yang mungkin berubah dengan adanya perubahan anggaran. Perubahan ini, dapat menciptakan risiko tambahan yang menyebabkan menurunnya profitabilitas secara keseluruhan. Selain itu, perubahan semacam ini dapat memengaruhi citra organisasi. Misalnya, Polygon tiba-tiba memindahkan produksi sepedanya ke luar negeri, yang

mengakibatkan kualitas sepeda yang lebih rendah, padahal di situs web mereka jelas menyatakan bahwa mereka memproduksi sepeda Polygon di Indonesia.

Apakah itu dengan memindahkan fasilitas produksi ke luar negeri dapat meningkatkan penjualan? Apakah ada kemungkinan outlet ritel mereka akan memutuskan untuk membeli sepeda dari produsen lain? Mungkinkah semangat kerja karyawan yang masih bekerja di Indonesia akan menurun karena dampak kebijakan perusahaan, sehingga menciptakan kualitas sepeda yang lebih rendah?

Ada begitu banyak faktor yang harus dipertimbangkan saat membuat keputusan yang mungkin tidak berhubungan langsung dengan uang. Sebagai seorang manajer, pastikan untuk melihat semua risiko potensial yang terlibat dalam suatu keputusan, bukan hanya biaya atau penghematan keuangan saja.

Potensi risiko dalam anggaran perusahaan melibatkan analisis laporan keuangan anggaran untuk memahami asumsi dan perkiraan yang mendasari proyeksi tersebut. Berikut adalah beberapa cara untuk mengidentifikasi potensi risiko dalam anggaran perusahaan.

1. *Adanya proyeksi pendapatan yang tidak dapat dicapai.* Jika proyeksi pendapatan dalam anggaran perusahaan jauh lebih tinggi dari tren secara historis atau kondisi pasar, hal ini menunjukkan potensi adanya risiko yang terkait dengan kemampuan perusahaan untuk mencapai target pendapatannya. Potensi risiko dapat terjadi karena peningkatan persaingan, perubahan perilaku konsumen, atau gangguan pada rantai pasokan.
2. *Estimasi biaya yang terlalu rendah.* Jika anggaran tidak memasukkan semua biaya yang terkait dengan operasi perusahaan, hal ini menunjukkan adanya potensi risiko yang disebabkan oleh peningkatan biaya atau adanya biaya tak terduga. Potensi risiko ini bisa disebabkan oleh biaya bahan baku yang lebih tinggi, biaya tenaga kerja yang meningkat, atau biaya pemeliharaan karena ada kerusakan yang tidak terduga.

3. *Kurangnya perencanaan kontinjensi (contingency plan).* Anggaran seharusnya juga memasukkan rencana kontinjensi untuk mengantisipasi perubahan kondisi pasar atau kejadian tak terduga. Perusahaan harus membuat rencana kontinjensi untuk merespons kejadian yang tak terduga, yang berakibat potensi kesulitan keuangan atau konsekuensi negatif lainnya.
4. *Investasi yang dilakukan untuk pertumbuhan tidak memadai.* Jika anggaran perusahaan tidak mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk investasi dalam pertumbuhan perusahaan, hal ini juga mengakibatkan adanya potensi risiko terkait dengan kemampuan perusahaan untuk tetap bersaing dan menghasilkan aliran pendapatan di masa depan. Pada akhirnya risiko ini akan membatasi prospek jangka panjang perusahaan.
5. *Ketergantungan yang tinggi pada hutang.* Jika anggaran perusahaan sangat bergantung pada hutang untuk membiayai operasi atau inisiatif pertumbuhan, potensi risiko akan terkait dengan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban hutangnya. Hal ini bisa menyebabkan kesulitan keuangan atau konsekuensi negatif lainnya.

Dengan menganalisis asumsi dan perkiraan yang mendasari laporan keuangan dan anggaran, praktisi akuntansi manajemen diharapkan dapat mengidentifikasi potensi risiko dan memahami pentingnya analisis risiko bagi kesehatan keuangan dan kinerja perusahaan.

Daftar Pustaka

- Alijoyo, A. (2006). *Enterprise Risk Management: Pendekatan Praktis*. Edisi ke-2. Penerbit RAY Indonesia.
- Arbi, I.A. (2020). *Majority of SMEs in Indonesia halt operations, some close permanently. ILO survey*. The Jakarta Post. June 4, 2020. <https://www.thejakartapost.com/news/2020/06/04/majority-of-smes-in-indonesia-halt-operations-some-close-permanently-ilo-survey.html>. Assessed 6/5/2023.
- Hopkin, P., and Thomson, C. (2022). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating, and implementing effective enterprise risk management*. 6th edition. UK: Kogan Page Ltd.
- Hornngren, C.T., Datar, S.M., and Rajan, M.V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 14th Global Edition. UK: Pearson Education Ltd.
- Lumen. (n/d). *Managerial Accounting in Business: Risk Management Planning*. <https://courses.lumenlearning.com/wm-accountingformanagers/chapter/risk-management-planning-and-accounting/>. Assessed 6/5/2023.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M., and McHugh, S.M. (2019). *Understanding Business*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Shinozaki, S. (2021). *COVID-19 Impact on Micro, Small, and Medium Sized Enterprises and Post-Crisis Actions: One-year after the outbreak in Indonesia*. Economic Research and Regional Cooperation Department. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/sites/default/files/event/723696/files/indonesia-covid-19-impact-msmes-aiw.pdf>. Assessed 6/5/2023.
- Spedding, L., and Rose, A. (2008). *Business Risk Management Handbook*. 1st edition. CIMA Publishing. Elsevier Ltd.

Profil Penulis



Rosita Widjojo, S.E., MBA, Ph.D

Penulis berdomisili di Bandung dan saat ini penulis adalah *faculty member* di Universitas Bina Nusantara. Prodi Creativepreneurship, yang berlokasi di Binus Bandung. Sebelum menjadi *faculty member*, penulis pernah berkarir di bidang *finance* di beberapa perusahaan internasional. Penulis telah menempuh pendidikan di luar negeri di bidang *finance* dan manajemen risiko. Penulis memiliki pengalaman mengajar mata kuliah manajemen risiko dan manajemen keuangan (*finance*) baik di universitas dalam negeri maupun di luar negeri. Penulis ingin berbagi pengetahuan tentang *finance* atau manajemen keuangan dengan menulis topik-topik tentang manajemen keuangan dan manajemen risiko. Dengan berpartisipasi dalam penulisan salah satu topik tentang akuntansi manajemen di buku ini, penulis berharap dapat meningkatkan pengetahuan dan aplikasi akuntansi manajemen bagi masyarakat. Penulis telah melakukan beberapa penelitian, dan pernah memperoleh dana penelitian hibah bersaing dari Kemenristek DIKTI. Saat ini, penulis sedang melakukan penelitian di bidang BCG (*bio-circular-green*) *economy*, termasuk *green and sustainable finance*, dan juga beberapa topik tentang pemberdayaan wanita.

Email Penulis: rwdj77zx@gmail.com

- 1 SEJARAH PERKEMBANGAN AKUNTANSI MANAJEMEN
Mumun Maemunah
- 2 AKUNTANSI MANAJEMEN VS. AKUNTANSI KEUANGAN
Angela Merici Minggu
- 3 PERANAN AKUNTANSI BAGI MANAJEMEN
Ketut Tanti Kustina
- 4 PENTINGNYA AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM SUATU PERUSAHAAN
Audrey M. Siahaan
- 5 KONSEP DAN PERILAKU BIAYA
Christian Daniel Manu
- 6 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
Yanuar Lazuardi
- 7 PERENCANAAN LABA DENGAN PENDEKATAN COST-VOLUME-PROFIT
Safrizal
- 8 PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS BALANCED SCORECARD
Risris Rismayani
- 9 SISTEM ACTIVITY-BASED COSTING
Ranti Nugraheni
- 10 KEUNGGULAN ACTIVITY-BASED COSTING
Eka Hendrayani
- 11 HUBUNGAN BIAYA, VOLUME, DAN LABA
Meifida Ilyas
- 12 BIAYA RELEVAN DAN KARAKTERISTIKNYA
Hermawan Sutanto
- 13 ACTUAL COSTING DAN STANDAR COSTING
Yuppy Triwidatin
- 14 PENETAPAN BIAYA VARIABEL DAN BIAYA PENUH
Fitri Handayani
- 15 PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN
Aditya Wardhana
- 16 METODE HARGA POKOK PRODUKSI
Atik Kurnianto
- 17 PENENTUAN HARGA TRANSFER
Rizqy Aiddha Yuniawati
- 18 ANALISIS RISIKO DALAM MANAJEMEN PERUSAHAAN
Rosita Widjojo

Editor:

Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-325-4 (PDF)



9 786231 953254