

Akuntansi Manajemen

Cara Praktis Memahami Teori dan Aplikasi

Buku ajar ini merupakan buku materi Manajemen Investasi dan Pasar Modal yang disusun untuk lebih mudah dimengerti oleh para mahasiswa. Penyusunan materi ini setiap bab diawali dengan pemaparan materi, kemudian disertai dengan contoh soal dan jawaban, sehingga akan lebih mudah untuk dipahami dan dimengerti.

Manajemen investasi dan Pasar Modal ini adalah ilmu manajemen keuangan yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi investasi guna memahami manajemen investasi dan mampu menggunakan alat-alat analisis dalam pengambilan keputusan investasi secara praktis khususnya investasi pada aktiva keuangan. Umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih pada bagaimana berinvestasi yang tepat pada surat berharga. Hasil dari Manajemen Investasi Dan Pasar Modal adalah berupa keputusan bidang keuangan. Dalam Manajemen Investasi Dan Pasar Modal terdapat Manajemen Keuangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan keuangan. Materi dalam buku ini adalah sebagai berikut :

BAB I	Investasi
BAB II	Pasar Modal
BAB III	Retur dan Risiko
BAB IV	Pemilihan Portofolio Efisien
BAB V	Single Index Model
BAB VI	Beta
BAB VII	Capital Asset Pricing Model
BAB VIII	Arbitrage Pricing Theory
BAB IX	Efisiensi Pasar
BAB X	Evaluasi Saham
BAB XI	Obligasi
BAB XII	Evaluasi Kinerja Portofolio
BAB XIII	Reksadana



WIDYA GAMA PRESS
STIE WIDYA GAMA LUMAJANG
(ANGGOTA ASOSIASI PENERBIT PERGURUAN TINGGI INDONESIA)
Jl. Gajah Mada No. 4, Keresidenan, Ploso, Sukoharjo
Kabupaten Lumajang, Jawa Timur, Telp. (0334) 851924

ISBN: 978-623-98289-0-5



Sukma Irdiana & Mokhamat Wimbo Wiyono

AKUNTANSI MANAJEMEN: CARA PRAKTIS MEMAHAMI TEORI DAN APLIKASI



Akuntansi Manajemen

Cara Praktis Memahami Teori dan Aplikasi

Sukma Irdiana
Mokhamat Wimbo Wiyono



Akuntansi Manajemen

Cara Praktis Memahami Teori dan Aplikasi

Sukma Irdiana
Mokhamat Wimbo Wiyono

AKUNTANSI MANAJEMEN

**Cara Praktis Memahami
Teori dan Aplikasi**

Sukma Irdiana
Mokhamat Wimbo Wiyono

AKUNTANSI MANAJEMEN

Cara Praktis Memahami
Teori dan Aplikasi



**AKUNTANSI MANAJEMEN:
Cara Praktis Memahami Teori dan Aplikasi**

© 2021, Sukma Irdiana & Mokhamat Wimbo Wiyono

Cetakan Pertama, September 2021

ISBN: 978-623-98289-0-5

viii + 152 hlm; 15,5 x 23 cm

Penulis:

Sukma Irdiana & Mokhamat Wimbo Wiyono

Layout:

Moh. Mursyid

Penata Sampul:

Abu Zyan el Mazwa

Diterbitkan Oleh:



WIDYA GAMA *Press*

WIDYA GAMA PRESS

STIE WIDYA GAMA LUMAJANG

ANGGOTA ASOSIASI PENERBIT PERGURUAN TINGGI
INDONESIA (APPTI)

Jl. Gatot Subroto No. 4, Karang Sari, Kec. Sukodono,
Kabupaten Lumajang, Jawa Timur.

Telp. (0334) 881924

Email: penerbitan_wiga@stiewidyagamalumajang.ac.id

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

All Right Reserved

Isi di Luar Tanggungjawab Penerbit



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa karena atas kelimpahan taufiknya buku ini selesai disusun. Buku ini merupakan buku ajar mata kuliah Akuntansi Manajemen yang disusun agar lebih mudah dimengerti oleh mahasiswa STIE Widya Gama Lumajang. Penyusunan materi setiap bab diawali dengan pemaparan materi, kemudian disertai dengan contoh soal dan jawabannya, sehingga akan lebih mudah dipahami.

Buku Akuntansi Manajemen ini adalah ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan bagi pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih dalam dan tidak dipublikasikan. Hasil dari Akuntansi Manajemen berupa keputusan dalam bidang keuangan. Dalam Akuntansi Manajemen, terdapat Akuntansi Biaya yang merupakan bagian dari Akuntansi Manajemen.

Harapan kami setelah membaca buku ini, pembaca akan memahami tentang seluk beluk Akuntansi Manajemen dan dapat dengan mudah menerapkan ilmu ini dalam dunia nyata. Semoga buku ini bermanfaat untuk pembaca.

Lumajang, 10 Maret 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
BAB I - Pengantar Akuntansi Manajemen.....	1
1.1 Pengertian Akuntansi dan Beberapa Bidangnya	1
1.2 Manajemen	3
1.3 Akuntansi Manajemen.....	5
1.4 Hasil Akuntansi Manajemen	6
1.5 Peran Akuntansi Manajemen Dalam Perusahaan.....	8
BAB II - Perilaku Biaya	11
2.1. Perilaku Biaya dan Manajemen	11
2.2. Biaya Tetap	14
2.3. Biaya Variable	15
2.4. Biaya Semi Variable.....	18
2.5. Prosedur Pemisahan Biaya Semi Variable.....	20
2.6. Pertimbangan Perilaku Biaya	20
2.7. Pendekatan Pemisahan Biaya Semi Variable.....	21
BAB III - Harga Pokok Produk	27
3.1. Metode Full Costing.....	28
3.2. Metode Variable Costing	30
3.3. Activity Based Costing (ABC).....	34

BAB IV - Activity Based Costing (ABC).....	35
4.1. Pengertian dan Fase ABC.....	35
4.2. Manfaat Penerapan ABC.....	37
4.3. Aktivitas ABC.....	38
4.4. Cost Driver	38
4.5. Tahap-Tahap Penerapan ABC.....	39
 BAB V - Biaya, Volume, dan Laba Sebagai Alat Perencana Laba..	 51
5.1. Biaya, Volume, dan Laba	51
5.2. Titik Impas	52
 BAB VI - Biaya Relevan Untuk Pengambilan Keputusan	 57
6.1. Pengertian Biaya Relevan	57
6.2. Pengambilan Keputusan	58
6.3. Keputusan Membuat Sendiri atau Membeli.....	59
6.4. Keputusan Pertahankan atau Hentikan	62
6.5. Menyewakan atau Menjual Fasilitas Perusahaan	65
6.6. Menerima atau Menolak Pesanan Penjualan Khusus.....	67
6.7. Menjual atau Mengelola Lebih Lanjut.....	69
 BAB VII - Penentuan Harga Jual.....	 73
7.1. Penetapan Harga Jual	73
7.2. Tujuan Penetapan Harga Jual	74
7.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penetapan Harga ...	75
7.4. Metode Penetapan Harga	76
7.5. Strategi Penetapan Harga	78
 BAB VIII - Pengambilan Keputusan Penanaman Modal	 81
8.1. Pengertian Penanaman Modal.....	81
8.2. Yang Perlu Diperhatikan Dalam Penanaman Modal	82

BAB IX - Sistem Pengendalian Manajemen	95
9.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	95
9.2. Struktur Pengendalian Manajemen.....	97
9.3. Proses Pengendalian Manajemen.....	108
 BAB X - Harga Transfer	 111
10.1. Pengertian dan Tujuan Harga Transfer	111
10.2. Penentuan Harga Transfer	113
 BAB XI - Penyusutan Program dan Anggaran	 119
11.1. Penyusunan Program.....	119
11.2. Penyusunan Anggaran	121
 BAB XII - Balance Score Card (BSC).....	 133
12.1. Pengertian Balance Score Card (BSC)	133
12.2. Keunggulan Balance Score Card (BSC)	134
12.3. Perspektif Dalam Balance Score Card (BSC).....	134
12.4. Contoh Hasil Balance Score Card (BSC).....	135
 Lampiran Tabel	 144
Daftar Pustaka	147
Biografi Penulis.....	151



BAB I

Pengantar Akuntansi Manajemen

1.1 Pengertian Akuntansi dan Beberapa Bidangnya

Akuntansi adalah proses dari transaksi yang dibuktikan dengan faktur, lalu dari transaksi dibuat jurnal, buku besar, neraca lajur, sehingga menghasilkan informasi dalam bentuk laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak tertentu. Pihak-pihak yang menggunakan laporan keuangan diantaranya adalah:

1. Pihak manajemen perusahaan dimana laporan keuangan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.
2. Pemilik perusahaan, laporan keuangan digunakan untuk memberi tahu keadaan perusahaan dari sisi keuangan
3. Investor dan pemegang saham, disini investor biasanya melihat laporan keuangan untuk mengambil keputusan penanaman saham.
4. Kreditor atau pemberi hutang biasanya melihat kesehatan perusahaan dari laporan keuangan untuk memutuskan perusahaan layak diberikan kredit atau tidak.
5. Pemerintah, berkepentingan untuk memungut pajak berdasarkan laporan keuangan yang ada.

6. Karyawan, memerlukan informasi akuntansi untuk mengetahui profitabilitas dan akuntabilitas perusahaan tempat mereka bekerja.

Ilmu akuntansi yang sedang berkembang pesat saat ini terbagi menjadi beberapa bidang diantaranya adalah:

1. **Akuntansi keuangan** adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara untuk membuat laporan keuangan yang berguna untuk pihak dalam dan pihak luar perusahaan. Hasil dari akuntansi keuangan berupa laporan keuangan perusahaan (neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal, laporan arus kas, catatan atas laporan keuangan).
2. **Akuntansi manajemen** adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih dalam dan biasanya tidak dipublikasikan. Hasil dari akuntansi manajemen berupa keputusan bidang keuangan. Misalnya perusahaan mempunyai aset tanah yang belum dipakai, maka bidang akuntansi manajemen akan membuat keputusan tanah itu akan dipakai sendiri atau usaha atau disewakan saja, mana yang lebih menguntungkan.
3. Dalam akuntansi manajemen, didalamnya ada akuntansi biaya sebagai bagian dari akuntansi manajemen, dalam akuntansi biaya akan dipelajari penentuan dan pengendalian biaya yang terjadi dalam perusahaan yang pada akhirnya akan menghasilkan informasi biaya yang akan digunakan manajemen untuk mengambil keputusan. Hasil akhir akuntansi biaya adalah informasi tentang biaya produksi untuk kepentingan kegiatan manajemen perusahaan industri, yang meliputi bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, penyimpanan dan penjualan produk jadi.
4. **Pemeriksaan akuntansi** adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana memeriksa hasil pencatatan dan laporan keuangan yang sudah dihasilkan oleh perusahaan. Hasil

dari pemeriksaan akuntansi berupa laporan hasil pemeriksaan dari laporan keuangan suatu perusahaan.

5. **Akuntansi perpajakan** adalah salah satu bidang akuntansi yang mempelajari perhitungan pajak. Hasil akuntansi perpajakan berupa hasil perhitungan pajak perusahaan yang disetor pada pemerintah.
6. **Sistem akuntansi** adalah salah satu bidang ilmu akuntansi yang mempelajari prosedur-prosedur akuntansi yang ada dalam perusahaan, misalnya prosedur penjualan, pembelian, penggajian dan lainnya. Hasil dari sistem akuntansi berupa informasi sistem-sistem yang berhubungan dengan akuntansi yang digunakan di perusahaan.

1.2 Manajemen

Manajemen adalah seni untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan dengan bantuan orang lain. Dalam perusahaan pengelolaan manajemen untuk mencapai tujuan perlu ditempatkan manajer-manajer yang akan melakukan pengelolaan dalam departemen-departemen. Definisi manajer adalah orang yang dipercaya untuk mengelola departemen dalam perusahaan.

Manajemen perusahaan mempunyai fungsi yaitu melakukan *Planning, Organizing, Staffing, Directing*, dan *Controlling* perusahaan (Joko Suyono, Phd).

1. *Planning* adalah melakukan perencanaan tujuan perusahaan, kemudian merencanakan aktifitas dan sumberdaya yang akan diperlukan agar segera mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan perusahaan ini akan dilakukan oleh seorang manager di departemen masing-masing. Seorang manajer perlu membuat planning agar:
 - a. Staf bekerja lebih terarah dan sesuai dengan tujuan perusahaan.
 - b. Sumber daya yang dibutuhkan bisa ditentukan dengan tepat. Melalui perencanaan yang baik, seorang manager akan

mampu melihat masa depan perusahaan dan mengurangi resiko-resiko yang mungkin akan timbul yang disebabkan karena keadaan ekonomi, politik, sosial, teknologi, hukum, dll.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing berarti membuat struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Setiap pekerjaan dialokasikan dengan jelas, wewenang dan tanggung jawab ditentukan dengan jelas, dan dibuatkan sistem dan prosedur sebagai pedoman karyawan untuk bekerja. Struktur organisasi tidak bersifat statis tetapi lebih bersifat dinamis sesuai dengan perubahan dan kebutuhan organisasi. *Organizing* juga berarti mengalokasikan tugas-tugas kepada bawahan, mengkoordinasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Agar lebih efektif, semua kegiatan dari berbagai departemen/bagian harus terkoordinasi dan terintegrasi, sehingga ada satu kesatuan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. *Staffing*

Staffing berarti manager harus menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, melakukan rekrutmen dan training. Staf yang sangat berpotensi harus dikembangkan dan diberi tanggung jawab yang lebih dalam perusahaan.

4. *Directing* (Mengarahkan)

Manager harus memberikan pengarahan pada stafnya, dan juga memotivasi stafnya agar mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dengan penggunaan sumber daya seefisien mungkin. Manager juga bertanggung jawab untuk menciptakan sistem komunikasi dan kerja sama yang baik, sehingga setiap karyawan mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan, mengurangi pemborosan, dan penghematan biaya.

5. *Controlling* (Pengendalian)

Controlling mencakup tiga elemen:

- a. Sistem, prosedur, dan standar kerja harus dibuat dan dikomunikasikan pada karyawan
- b. Sistem pengukuran kinerja karyawan didasarkan pada standar kerja
- c. Penyimpangan antara hasil yang dicapai (kinerja) dengan standar kerja, harus diidentifikasi dan dicarikan jalan keluarnya (solusinya).

1.3. Akuntansi Manajemen

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa akuntansi manajemen merupakan salah satu bidang ilmu dari akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan untuk pengambilan keputusan. Umumnya informasi yang dihasilkan sifatnya lebih dalam dan tidak dipublikasikan.

Informasi-informasi yang dihasilkan oleh akuntansi keuangan berupa laporan keuangan perusahaan tersebut yang akan digunakan sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan sehingga menghasilkan informasi-informasi berupa kebijakan-kebijakan perusahaan, informasi ini hanya untuk manajemen saja dan tidak dipublikasikan kepada pihak eksternal. Contohnya perusahaan mempunyai informasi hasil laba selama 1 tahun yang besar, maka berdasarkan informasi tersebut akan diambil keputusan untuk menginvestasikan sebagian labanya untuk membuka cabang usaha yang sama ditempat lain. Contoh lain adalah perusahaan menentukan harga produk.

Tujuan akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi yang bisa digunakan untuk menghitung HPP (Harga pokok produksi dan jasa, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen).

2. Menyediakan informasi dalam rangka melakukan perencanaan, pengevaluasian, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan).

1.4. Hasil Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen akan menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan. Informasi akuntansi manajemen terutama digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, khususnya fungsi perencanaan dan pengawasan. Informasi-informasi yang dihasilkan itu adalah:

1. Informasi akuntansi penuh

Merupakan informasi yang dibutuhkan oleh akuntansi manajemen untuk pengambilan keputusan. Informasi akuntansi penuh adalah seluruh informasi tentang aktiva, pendapatan yang diperoleh, dan biaya baik masa lalu dan masa datang.

Informasi aktiva, pendapatan, dan biaya masa lalu dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer dalam perusahaan. Penilaian kinerja tersebut dengan melihat berapa besar pendapatan yang diperoleh dan seberapa besar biaya yang dikeluarkan oleh manajer pada masa kepemimpinannya dalam perusahaan. Informasi biaya masa lalu juga dapat digunakan untuk penentuan harga jual produk dan jasa. Biasanya untuk menentukan harga jual produk itu adalah total biaya yang telah dikeluarkan ditambah keuntungan yang diinginkan perusahaan. Informasi aktiva, pendapatan, dan biaya masa depan digunakan untuk membuat perencanaan program-program perusahaan.

2. Informasi akuntansi Deferensial

Informasi deferensial merupakan informasi yang dibuat untuk memilih salah satu alternatif pilihan pada perusahaan. Akuntansi manajemen melakukan perhitungan untuk menghasilkan informasi beberapa alternatif kegiatan tersebut. Contoh perusahaan mempunyai tanah kosong. Tanah tersebut jika disewakan akan menghasilkan penghasilan sebesar Rp. 50.000.000,

sedangkan kalau tanah tersebut digunakan untuk membuka cabang perusahaan, biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp.100.000.000 dan estimasi pendapatan yang akan diperoleh Rp.60.000.000. berdasarkan kasus tersebut maka pendapatan sewa, biaya pengadaan usaha, pendapatan, dan laba perusahaan ini merupakan informasi deferensial. Oleh karena itu, informasi deferensial ini merupakan informasi masa depan karena memilih alternatif untuk masa depan perusahaan.

3. Informasi pertanggungjawaban

Informasi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, biaya yang terjadi di pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Pusat pertanggungjawaban tersebut dikepalai oleh seorang manajer yang dipertanggungjawab pada unit yang dipimpinnya. Masing-masing departemen tersebut disebut sebagai pusat pertanggungjawaban.

Informasi dalam pusat pertanggungjawaban tersebut berupa informasi aktiva, pendapatan, dan biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Informasi pertanggungjawaban masa lalu dapat digunakan untuk menilai prestasi masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Sedangkan informasi pusat pertanggungjawaban masa depan dapat digunakan oleh masing-masing pimpinan pusat pertanggungjawaban untuk membuat anggaran.

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang ada dalam perusahaan dan setiap unit tersebut dikepalai oleh seorang pimpinan yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukannya.

Pada dasarnya terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya yang telah dikeluarkan/digunakan. Contoh pusat biaya adalah departemen produksi.

2. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan/ diperoleh. Contoh pusat pendapatan adalah Departemen Pemasaran.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manandingkan biaya yang dikeluarkan dengan pendapatan dalam satuan moneter. Kinerja manajer dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan. Contoh, Pertamina (BUMN) mempunyai departemen produksi dan departemen pemasaran yang masing-masing merupakan pusat biaya dan pendapatan. Pertamina itu sendiri merupakan salah satu pusat laba bagi pemiliknya, yaitu departemen keuangan Republik Indonesia.
4. Pusat Investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan yang berkaitan dengan Investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Contoh pusat Investasi adalah Departemen Riset Dan Pengembangan.

1.5 Peran Akuntansi Manajemen dalam Perusahaan

Akuntansi manajemen mempunyai peran besar dalam perusahaan yaitu membantu orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan cita-cita atau tujuan perusahaan. Orang-orang yang dimaksud adalah pengambil keputusan, seperti pemilik, direktur utama, dan manajer dalam departemen. Akuntansi manajemen berperan sebagai pemberi informasi dibidang keuangan, agar pengambil keputusan mempunyai arah ketika akan mengambil keputusan. Oleh karena itu, akuntansi manajemen yang akan kita pelajari dalam buku ini sebagai bekal penerapan akuntansimanajemen diperusahaan adalah sebagai berikut:

1. Penentuan harga pokok produksi

Akuntansi manajemen berperan untuk memberi informasi tetang seberapa besar harga pokok produksi yang dihasilkan perusahaan. Dengan mengetahui berapa besar harga pokok produksi , maka

perusahaan dapat dengan mudah menentukan laba perusahaan dan harga jual produk.

2. Analisis biaya volume laba

Akuntansi manajemen berperan untuk memberi informasi tentang biaya, volume produksi, dan laba, agar dapat menentukan laba produk yang dihasilkan, serta memberikan informasi.



BAB II PERILAKU BIAYA

2.1 Perilaku Biaya dan Manajemen

Dalam menghadapi era globalisasi, perusahaan dituntut untuk berperilaku efisien dan ekonomis dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat ini. Salah satu unsur penting dalam upaya untuk memenangkan persaingan adalah kemampuan dalam menurunkan biaya tanpa mengorbankan mutu. Oleh karena itu seorang manajer harus memahami masalah pembiayaan yang terjadi diperusahaan terutama dalam mengenali perilaku biaya.

Sebelum jauh membahas tentang biaya, maka perlu mengetahui tentang definisi biaya. Biaya mempunyai dua pengertian yaitu pengertian secara luas dan secara sempit. Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang dalam usahanya mendapatkan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu baik yang sudah terjadi dan belum terjadi/baru direncanakan. Biaya dalam arti sempit adalah pengorbanan sumber ekonomi dalam satuan uang untuk memperoleh aktiva.

Pengertian dari biaya sudah dijelaskan diatas, untuk lebih jelas lagi apa yang disebut dengan biaya dan bagaimana biaya itu terjadi diperusahaan, berikut ccontoh kasus biaya yang terjadi diperusahaan.

Contoh 1:

Perusahaan konveksi memproduksi kaos olahraga sebanyak 500 kaos. Untuk itu perusahaan memberikan 1000 meter kain jenis kaos halus dengan harga Rp.10.000 permeter, sehingga total harga bahan kain kaos halus yang dipakai untuk memproduksi kaos olahraga adalah Rp. 10.000.000.

Dari contoh diatas dapat diambil kesimpulan bahwa biaya untuk membuat kaos olahraga sebanyak Rp. 10.000.000 karena:

1. Kain 1000 meter merupakan pengorbanan sumber ekonomi .
2. Pengorbanan tersebut diukur dalam satuan uang yaitu Rp.10.000.000.
3. Pengorbanan sumber ekonomi tersebut telah terjadi.
4. Pengorbanan sumber ekonomi tersebut ada tujuannya yaitu untuk membuat kaos olahraga.

Contoh 2:

Seorang manajer pemasaran perusahaan celana jean berencana akan mengiklankan produknya distasiun televisi. Harga yang harus dibayarkan untuk pembuatan iklan diperkirakan Rp. 1.000.000.000. untuk penayangan telvisi dalam 1 tahun Rp.5.000.000. pajak yang harus dibayar Rp. 100.000.000.

Dalam contoh 2 diatas, jumlah uang yang akan dikeluarkan Rp. 6.100.000.000 merupakan biaya. Biaya disini berhubungan dengan pengorbanan yang telah terjadi dan pengorbanan yang baru akan direncanakan akan terjadi.

Perilaku biaya adalah cara biaya berubah dimana biaya tersebut ada hubungannya dengan perubahan penggunaan aktivitas. Arti lain perilaku biaya adalah penggambaran terhadap perubahan biaya sering dengan perubahan output. Biaya-biaya bereaksi pada perubahan output dengan berbagai macam cara.

Tujuan manajemen perlu mengidentifikasi biaya dan perilakunya adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian biaya.
2. Pengestinasian biaya
3. Pembuatan keputusan.

Penggolongan biaya sesuai dengan perilaku biaya merupakan hal yang sangat penting untuk menaksir biaya masa depan dalam rangka pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen akan memberikan informasi pada manajer biaya mana saja yang dapat ditekan ataupun tidak, maka dari itu perlu mengetahui penggolongan biaya berdasarkan perilaku biaya adalah sebagai berikut:

1. Biaya tetap
2. Biaya variable
3. Biaya semivariabel

Adapun formula biaya adalah sebagai berikut:

$$\textit{Total Biaya} = \textit{Biaya Tetap} + \textit{Biaya Variable}$$

Contoh:

Untuk membuat 1000 produk untuk kaos dibutuhkan biaya sebagai berikut:

Biaya gaji karyawan kantor	Rp.5.000.000
Biaya gaji karyawan produksi	Rp.1.000.000
	(ongkos potong, jait dan packing Rp.1000/kaos)
Biaya bahan baku kaos dan benang	Rp.20.000.000
	Bahan kaos dan benang Rp.20.000/kaos
Biaya tetap	Rp. 5.000.000

Biaya variabel	$(Rp\ 1.000.000 + Rp\ 20.000.000) / 1000\ kaos$
	=Rp 21.000
Total biaya	=Rp 5.000.000 + Rp 21.000 (jumlah produksi)

2.2 Biaya Tetap

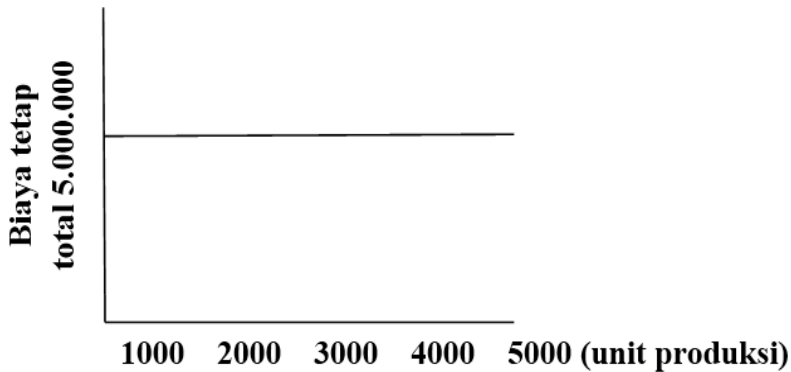
Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dengan kisaran tertentu meskipun volume produk perusahaan berubah. Apabila tidak melampaui kapasitas, meskipun volume produksinya sedikit ataupun banyak biaya tetap totalnya masih sama.

Contoh:

Perusahaan kaos ANANDA setiap bulan regular memproduksi kaos polos sebanyak 3000 buah. Biaya yang dikeluarkan perbulan adalah:

Biaya gaji karyawan kantor	Rp	5.000.000
Biaya gaji karyawan produksi	Rp	1.000.000
Biaya bahan baku kaos dan benang	Rp	20.000.000
Biaya listrik	Rp	3.000.000

Dari contoh diatas yang disebut biaya tetap adalah biaya gaji karyawan kantor. Biaya ini tidak terpengaruh dengan besarnya produksi kaos. Seandainya perusahaan membuat kaos lebih sedikit maupun banyak lagi tapi masih dalam kapasitas wajar, maka biaya gaji karyawan kantor akan tetap sama yaitu sebesar Rp 5.000.000.



Apabila biaya tetap dibebankan pada aktivitas produksi, maka jika produksi barang makin sedikit maka harga satuan produk makin tinggi. Jika produksi barang semakin banyak maka semakin rendah harga satuan produksi perusahaan tersebut.

Biaya tetap masih diklasifikasikan lagi untuk memudahkan manajemen dalam merencanakan pengendalian. Biaya tetap dibagi menjadi:

1. Biaya tetap komitmen

Merupakan biaya tetap yang tidak dapat dikurangi atau dieliminasi oleh manajemen. Biaya ini biasanya timbul dari pendirian usaha dan kepemilikan peralatan. Contoh: biaya depresiasi gedung, biaya depresiasi mesin, pajak bumi dan bangunan.

2. Biaya tetap diskresionari

Merupakan biaya tetap yang dapat dikurangi atau dieliminasi oleh manajemen. Biaya ini biasa timbul dari kebijakan manajemen. Biaya ini dapat dihentikan pengeluarannya atas kebijakan manajemen. Contoh biaya ini adalah biaya riset dan pengembangan, biaya promosi, biaya program latihan karyawan, dan biaya konsultasi.

2.3 Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume produksi barang. Sehingga semakin

besar volume produksi semakin tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah produksi semakin rendah pula jumlah total biaya variabel.

Contoh:

Perusahaan kaos ANANDA setiap bulan reguler memproduksi kaos polos sebanyak 3000 buah. Biaya yang dikeluarkan perbulan adalah:

Biaya gaji karyawan kantor	Rp	5.000.000
Biaya gaji karyawan produksi (karyawan dibayar sesuai jumlah kaos yang dihasilkan, setiap kaos yang dihasilkan akan diberi upah perusahaan	Rp	1.000
Biaya bahan baku kaos dan benang	Rp	20.000.000

Dari contoh diatas yang disebut biaya variabel adalah biaya gaji karyawan produksi (dibayar berdasarkan unit yang dihasilkan oleh karyawan produksi), biaya bahan baku kaos dan benang. Berikut ini perhitungan biaya variable untuk gaji karyawan produksi dan biaya bahan baku.

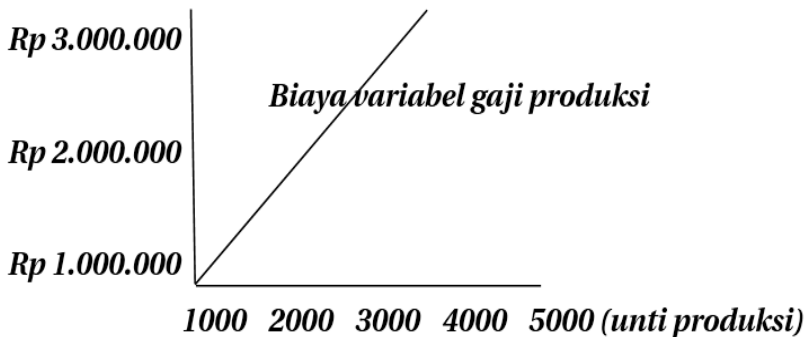
Jumlah kaos	Keterangan (jumlah kaos x biaya gaji karyawan produksi per-unit)	Jumlah biaya variabel	
1	1 x Rp 1000	Rp	1.000
2	2 x Rp 1000	Rp	2.000
1000	1000 x Rp 1000	Rp	1.000.000

Setiap unit kaos yang dihasilkan, perusahaan akan membayar karyawan sebesar Rp 1.000, jadi Rp 1.000 ini merupakan biaya variabel. Jika memproduksi kaos semakin banyak maka biayanya akan meningkat, begitu sebaliknya jika memproduksi kaos semakin kecil maka biaya yang dikeluarkan akan semakin sedikit.

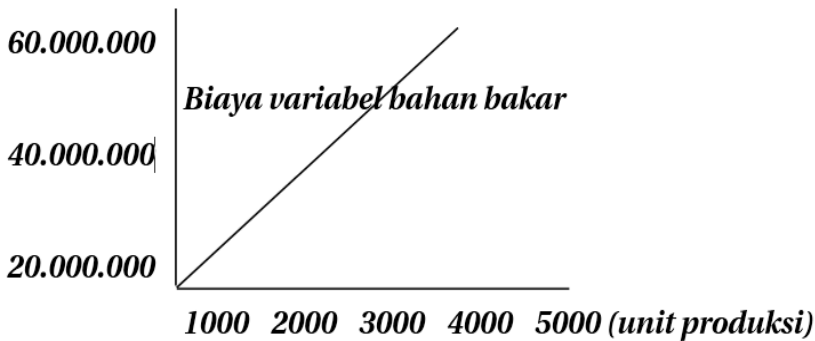
Jumlah kaos	Keterangan (jumlah kaos x biaya bahan baku)	Jumlah biaya variabel	
1	1 x Rp 20.000	Rp	20.000
2	2 x Rp 20.000	Rp	40.000
1000	1000 x Rp 20.000	Rp	20.000.000

Setiap unit kaos yang dihasilkan, dibutuhkan bahkan baku seharga Rp 20.000, jadi Rp 20.000 biaya variabel. Jika memproduksi kaos semakin banyak maka biayanya akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika memproduksi kaos semakin sedikit maka biaya yang dikeluarkan akan semakin sedikit.

Hubungan antara biaya gaji karyawan produksi total dengan volume produksi tersebut dapat disajikan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Pada grafik diatas nampak hubungan antara biaya gaji produksi dengan volume produksi. Volume produksi semakin naik 1000, maka biaya karyawan produksi akan naik Rp 1.000.000



Pada grafik diatas nampak hubungan antara biaya bahan baku dengan volume produksi. Apabila volume produksi naik 1000, maka biaya bahan baku akan naik Rp 20.000.000.

Biaya variabel masih diklasifikasikan lagi untuk memudahkan manajemen dalam merencanakan pengendalian. Biaya variabel dibagi menjadi:

1. Biaya variabel *enjiner*

Merupakan biaya variabel yang memiliki hubungan fisik tertentu dengan jumlah volume yang dihasilkan dari produksi. Biaya ini mempunyai hubungan langsung antara masukan dan keluarannya. Contoh: biaya bahan baku, banyaknya bahan baku yang dimasukkan ke proses produksi ada hubungan erat dengan output yang dihasilkan.

2. Biaya variabel *diskresionery*

Merupakan biaya variabel yang masukan dan keluarannya sebanding dan sifatnya sesuai dengan kebijakan manajemen. Contoh biaya komisi bagi tenaga penjualan yang sudah ditentukan sebesar 196 dari penjualan. Jumlahnya akan dapat berubah menjadi 296 atau berapapun sesuai kebijakan manajemen.

1.4 Biaya Semi Variabel

Biaya yang jumlahnya berubah-ubah secara tidak proporsional yang mempunyai hubungan dengan perubahan kuantitas barang yang

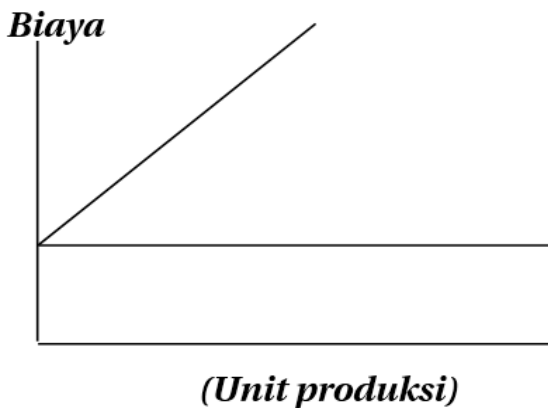
diproduksi. Dalam biaya semi variabel mempunyai unsur biaya tetap dan biaya variabel.

Contoh :

Perusahaan kaos ANANDA setiap bulan regular memproduksi kaos polos sebanyak 3000 buah. Biaya yang dikeluarkan perbulan adalah:

Biaya gaji karyawan kantor	Rp 5.000.000
Biaya gaji karyawan produksi	Rp 1.000.000
Biaya bahan baku kaos dan benang	Rp 20.000.000
Biaya listrik abunemen	Rp 3.000.000

Dari contoh diatas yang disebut biaya semivariabel adalah biaya listrik abunemen, dimana biaya listrik abunemen tersebut ada tarif tetap/dasar dari PLN Rp 300.000 dan sisanya adalah biaya variabel, dimana listrik pabrik tergantung pemakaian sesuai banyak sedikitnya volume produksi, misalnya Rp 2.100.000. Bisa juga listrik yang dipakai di kantor, bukan di pabrik. Banyak maupun sedikit volume produksi, listrik di kantor akan sama yakni Rp 600.000.



Biaya semi variabel ini ada unsur tetap pada garis lurus mendatar, kemudian ada unsur biaya variabel pada garis yang naik keatas.

2.5 Prosedur Pemisahan Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki unsur biaya tetap dan biaya variabel. Ada 2 pendekatan yang digunakan untuk memisahkan biaya semi variabel ke dalam elemen biaya tetap dan biaya variabel, yaitu:

1. Pendekatan analisis

Pendekatan ini dengan cara menyelidiki tiap-tiap pekerjaan, untuk menentukan perlu tidaknya suatu biaya, jumlah biaya dalam kegiatan, metode pekerjaan yang efisien sehingga dapat menentukan jumlah biaya yang bersangkutan dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut pada berbagai tingkat kegiatan secara ekonomis.

2. Pendekatan historis

Pendekatan ini dengan cara menganalisis biaya yang terjadi di masa lalu dalam hubungannya dengan volume kegiatan. Dalam pendekatan ini data biaya selama beberapa periode dikumpulkan dan dihitung biaya tetap dan biaya variabelnya.

2.6 Pertimbangan Perilaku Biaya

Untuk dapat mengklasifikasikan biaya sesuai dengan perilakunya maka diperlukan berbagai pertimbangan atas dasar:

1. Waktu

Mengklasifikasikan biaya dengan cara bergantung pada batasan waktu (jangka panjang ataupun jangka pendek), namun batasan ini bersifat subjektif, tergantung cara pandang manajer. Contoh biaya tenaga kerja kontrak yang memproduksi produk pesanan dalam waktu 1 tahun (masuk dalam jangka pendek). Biaya ini termasuk dalam golongan biaya tetap. Sedangkan apabila biaya tenaga kerja ini tidak hanya satu tahun kontraknya maka manajemen bisa memandang ini sebagai biaya variabel.

2. Sumber daya dan ukuran output

Mengklasifikasikan biaya dengan cara melihat keperluan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output/keluaran/

produk. Semakin sering melakukan produksi/aktivitas maka semakin besar pula biayanya. Istilah lain untuk pengukuran output adalah penggerak. Untuk dapat memahami perilaku biaya perlu menentukan aktivitas yang dilakukan dan penggerak yang terkait. Penggerak aktivitas ini dibagi menjadi:

- a. Penggerak tingkat produksi (tingkat unit) adalah perubahan dalam biaya ketika unit yang diproduksi berubah. Contoh: biaya pemakaian bahan baku.
- b. Penggerak tingkat non unit adalah perubahan dalam biaya ketika faktor-faktor lain selain unit berubah. Contoh: biaya penyusutan mesin.

2.7 Pendekatan Pemisahan Biaya Semi Variabel

Untuk tujuan perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengendalian biaya, maka biaya semi variabel harus dipisahkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Pendekatan dan Metode yang dapat digunakan untuk memisahkan biaya semi variabel adalah:

1. Metode Titik Tertinggi dan Terendah

Metode ini adalah suatu metode untuk memisahkan biaya dengan cara menganalisis biaya dan volume produksi paling tinggi dan paling rendah.

Contoh:

Berikut disajikan data kegiatan dan biaya reparasi & pemeliharaan pada PT. Mustika tahun 2003 yakni:

Bulan	Biaya reparasi & Pemeliharaan	Volume produksi
1	700.000	6.000
2	715.000	5.500
3	530.000	4.200
4	650.000	4.000
5	600.000	4.500

6	875.000	7.000
7	800.000	6.000
8	1.000.000	8.000
9	800.000	6.000
10	800.000	6.000
11	550.000	4.500
12	600.000	4.500

	Biaya Reparasi & Pemeliharaan Pada Tingkat Kegiatan				
	Tertinggi dan Terendah				
	Tertinggi		Terendah		Selisih
Volume produksi	8.000		4.000		4.000
Biaya reparasi dan pemeliharaan	Rp 1.000.000	Rp 600.000	Rp 400.000		

Unsur biaya variabel dalam biaya reparasi dan pemeliharaan dihitung sebagai berikut:

$$\text{Biaya variabel} = \text{Rp } 400.000 : \text{Rp } 4.000 = \text{Rp } 100$$

Perhitungan unsur biaya tetap dalam biaya reparasi dan pemeliharaan mesin disajikan sebagai berikut:

	Titik kegiatan Tertinggi		Titik kegiatan Terendah	
	Biaya Reparasi & Pemeliharaan Mesin yang terjadi	Rp	1.000.000	Rp
Rp 100 x 8.000 (biaya variabel x volume produksi tertinggi)	Rp	800.000		
Rp 100 x 4.000 (biaya variabel x volume produksi Terendah)			Rp	400.000

Biaya Reparasi & Pemeliharaan tetap	Rp	200.000	Rp	200.000
-------------------------------------	----	---------	----	---------

Maka biaya variabel dan biaya tetap yang disajikan dalam persamaan dibawah ini :

$$Y = a + bX$$

Y = biaya total

a = biaya tetap

b = biaya variabel

X = jumlah produksi

$$Y = \text{Rp } 200.000 + \text{Rp } 100X$$

Jadi biaya total reparasi pemeliharaan terdiri dari biaya tetap (Rp 200.000) ditambah Rp 100 (dikalikan banyaknya produksi).

2. Metode Biaya Berjaga

Metode Biaya Berjaga Metode ini adalah suatu metode untuk memisahkan biaya dengan cara menghitung berapa biaya yang harus tetap dikeluarkan seandainya perusahaan ditutup untuk sementara, jadi volume produksinya nol.

Contoh:

Berdasarkan data di atas, misal pada tingkat reparasi dan pemeliharaan 8.000 volume produksi, biaya yang dikeluarkan sebesar Rp 1.000.000. Sedangkan menurut perhitungan, apabila perusahaan tidak berproduksi, biaya reparasi yang tetap harus dikeluarkan adalah sebesar Rp 400.000. Maka biaya variabel dan tetap dapat ditentukan sebagai berikut:

Biaya yang dikeluarkan pada Volume produksi 8000	Rp 1.000.000
Biaya Tetap (Biaya berjaga)	Rp 400.000
Selisih	Rp 600.000

Biaya Variabel per jam = Rp 600.000 : 8000 = Rp 75 per produk yang dihasilkan.

Dengan demikian fungsi biaya reparasi dan pemeliharaan tersebut dapat dinyatakan secara matematis sebagai berikut: $Y = 400.000 + 75X$

Jadi biaya total reparasi pemeliharaan terdiri dari biaya tetap (Rp 400.000) ditambah Rp 75 (dikalikan banyaknya produksi).

3. Metode Kuadrat Terkecil (*Least Squares Method*)

Metode ini adalah suatu metode untuk memisahkan biaya dengan caramenghitung besarnya deviasi dengan pertama-tama mengkuadratkan setiap deviasi dan kemudian menjumlah deviasi kuadrat tersebut sebagai ukuran kedekatan keseluruhan.

Rumus

$$Y = a + bX$$

Y = total biaya

a = biaya tetap

b = biaya variabel

X = tingkat aktiv

$$b = \frac{n \sum(xy) - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{\sum y - b(\sum x)}{n}$$

Bulan Ke	Gaji Petugas Penjualan	Volume Penjualan		
	Y	x	xy	x ²
1	750	6.000	4.500.000	36.000.000
2	715	5.500	3.932.500	30.250.000
3	530	4.000	2.120.000	16.000.000
4	600	4.000	2.400.000	16.000.000
5	600	4.500	2.700.000	20.250.000
6	875	7.000	6.125.000	49.000.000

7	800	6.000	4.800.000	36.000.000
8	1000	8.000	8.000.000	64.000.000
9	800	6.000	4.800.000	36.000.000
10	750	6.000	4.500.000	36.000.000
11	550	4.500	2.475.000	20.250.000
12	600	4.500	2.700.000	20.250.000
	Σy	Σx	Σxy	Σx^2
	8.570	66.000	41.060.500	380.000.000

$$b = \frac{12 \times 41.060.500 - 66.000 \times 8.570}{380.000.000 - (66.000)^2} = 115$$

$$a = \frac{8.570 - b \times 66.000}{12} = 79.270$$

Jadi, biaya gaji petugas penjualan tersebut terdiri dari:

$$Y = \text{Rp } 79.270 + \text{Rp } 115X$$

Jadi biaya gaji petugas penjualan terdiri dari biaya tetap (Rp 79.270) ditambah Rp 115 (dikalikan banyaknya volume penjualan).



BAB III

HARGA POKOK PRODUK

Suatu perusahaan profit mempunyai tujuan utama memperoleh laba untuk kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan. Dalam rangka usaha memperoleh laba tersebut ada tiga faktor utama didalam perusahaan yang harus diperhatikan, yaitu jumlah barang yang harus diproduksi, biaya perunit untuk memproduksi dan harga jual perunit produk tersebut. Perusahaan perlu memperhitungkan berapa biaya produksi yang harus dikeluarkan sebagai dasar perhitungan harga pokok produksi. Dalam menentukan harga pokok produksi perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yaitu:

1. *Full costing*
2. *Variabel costing*
3. *Activity based costing*

Akuntansi manajemen dan anak cabangnya akuntansi biaya mempunyai peran untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai seberapa besar harga pokok produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan menentukan harga pokok produksi maka perusahaan dapat mengetahui biaya produksi yang akan dikeluarkan, dan perusahaan dalam menentukan harga jualnya sesuai dengan biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk memproduksi

pesanan tersebut. Dengan demikian nantinya laba yang akan diperoleh perusahaan bisa maksimal.

3.1 Metode *Full Costing*

Metode full costing atau sering disebut harga pokok produk konvensional adalah metode untuk menentukan harga pokok produksi, dengan membebankan semua biaya produksi tetap maupun variabel pada produk yang dihasilkan. Metode full costing disebut juga absorption atau *conventional costing*.

Menurut R.A. Supriyono (2002), *full costing method* adalah konsep penentuan harga pokok penuh, membebankan semua elemen biaya produksi, baik biaya tetap maupun biaya variabel ke dalam harga pokok produk. Oleh karena itu, elemen biaya produksi pada konsep penentuan harga pokok penuh meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

Sedangkan Mulyadi (2012), mendefinisikan *full costing method* merupakan metode penentuan harga pokok produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam harga pokok produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, baik yang berperilaku variabel maupun tetap.

Contoh Penyajian Lasoran Harsa Pokok Produksi Metode *Full Costing*

Harga Pokok Produksi:

Biaya bahan baku	Rp xxx.xxx
Biaya tenaga kerja langsung	Rp xxx.xxx
Biaya overhead pabrik tetap	Rp xxx.xxx
Biaya overhead pabrik variabel	Rp xxx.xxx
Harga Pokok Produk	Rp xxx.xxx

Contoh Penyajian Laporan Laba Rugi Metode Full Costing

Laporan Laba - Rugi

Hasil penjualan	Rp xxx.xxx
Harga pokok penjualan	Rp xxx.xxx
Laba Bruto	Rp xxx.xxx
Biaya administrasi dan umum	Rp xxx.xxx
Biaya pemasaran	Rp xxx.xxx
Laba Bersih Usaha	Rp xxx.xxx

Contoh Soal

PT. Abadi memproduksi dan menjual alat tenun dari bahan kayu. Adapun data Operasional adajah sebagai berikut:

Harga jual per unit — Rp 500.000

Biaya produksi:

- Biaya variabel per unit:	
Bahan langsung	Rp 110.000
Tenaga kerja langsung	Rp 60.000
Overhead pabrik variabel	Rp 30.000
- Biaya tetap per tahun	Rp 12.000.000

Persediaan barang jadi:

- Unit persediaan awal	0
- Unit yang diproduksi	100 unit
- Unit yang terjual	80 unit
Biaya pemasaran tetap selama satu tahun	Rp 7.000.000
Biaya pemasaran variabel per unit	Rp 50.000

Dari data diatas, maka hitunglah HPP menggunakan *full costing* dan sajikan dalam taporan laba rugi:

Jawab :

Biaya produksi berdasarkan *absorption costing*:

$$\begin{aligned}
&= \text{Bahan Langsung} + \text{Tenaga Kerja Langsung} \\
&\quad + \text{Overhead Pabrik Variable} + \text{Overhead Pabrik Tetap} \\
&= \text{Rp. 110.000} + \text{Rp. 60.000} + \text{Rp. 30.000} + \left(\text{Rp. } \frac{12.000.000}{100} \right) = \text{Rp. 320.000}
\end{aligned}$$

Harga pokok produk keseluruhan sebesar Rp 320.000

Laporan Laba Rugi berdasarkan *absorption costing*:

Penjualan (80 x Rp 500.000)	Rp 40.000.000
HPP:	
Persediaan awal	Rp 0
Harga pokok produksi (100 x Rp 320.000)	Rp 32.000.000
Barang tersedia untuk dijual	Rp 32.000.000
Persediaan akhir (20 x 320.000)	Rp 6.400.000
Harga pokok penjualan	Rp 25.600.000
Laba Kotor	Rp 14.400.000
Beban Administrasi & Penjualan	Rp 11.000.000
Laba Netto	Rp 3.400.000

3.2 Metode Variabel Costing

Variabel costing adalah metode untuk menentukan harga pokok produk dengan hanya memperhitungkan biaya produksi variabel saja. Kalkulasi biaya produksi variabel (*variabel costing*) menurut Prawironegoro (2009), adalah pengorbanan sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa di mana hanya diperhitungkan biaya variabel saja, yang terdiri dari biaya bahan langsung, berhubungan dengan volume kegiatan produksi, maka disebut kalkulasi biaya produk langsung (*direct costing*).

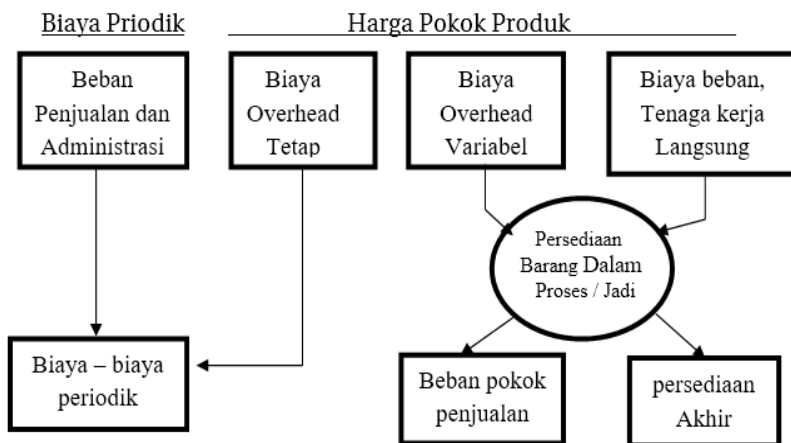
Menurut Samryn (2001), Pendekatan variable costing juga dikenal sebagai contribution approach yaitu suatu format laporan laba rugi yang mengelompokkan biaya berdasarkan perilaku biaya di mana biaya-biaya dipisahkan menurut kategori biaya variabel dan biaya tetap dan tidak dipisahkan menurut fungsi-fungsi produksi atau administrasi,

dan penjualan. Pendekatan ini juga dikenal sebagai pendekatan biaya langsung (*directcosting approach*) karena biaya variabel yang menjadi harga pokok dalam perhitungannya terdiri dari biaya-biaya langsung. Dalam pendekatan ini hanya biaya-biaya produksi yang berubah sejalan dengan perubahan output yang diperlakukan sebagai elemen harga pokok produk.

Dalam pendekatan variabel *costing*, dari semua unsur biaya produksi hanyalah biaya-biaya produksi variabel yang diperhitungkan sebagai elemen harga pokok produk. Oleh karena itu, pendekatan variabel *costing* bagi manajemen lebih baik digunakan sebagai alat perencanaan dan pengambilan keputusan-keputusan jangka pendek yang tidak mengharuskan pertimbangan tentang biaya-biaya non produksi. Dalam arus biaya variabel *costing*, elemen biaya periodik terdiri dari biaya overhead tetap ditambah biaya administrasi dan penjualan. Elemen harga pokok produknya hanya terdiri dari komponen biaya overhead variabel serta biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung, tidak termasuk biaya overhead tetap. Berdasarkan dari uraian diatas maka akan disajikan skema arus biaya *directcosting*, sebagai berikut:

Gambar 3.1

Arus Biaya Variable Costing (*Direct Costing*)



Contoh Penyajian Laporan Harga Pokok Produksi Metode Variabel Costing

Harga Pokok Produksi:

Biaya bahan baku	Rp xxx.xxx
Biaya tenaga kerja langsung	Rp xxx.xxx
Biaya overhead pabrik variabel	<u>Rp xxx.xxx</u>
Harga Pokok Produk	<u>Rp xxx.xxx</u>

Contoh Penyajian Laporan Laba Ruri Metode Variabel Costing

Laporan Laba-Rugi
(Metode Variabel Costing)

Hasil penjualan		xxxxxxx
Dikurangi Biaya-biaya Variabel:		
Biaya produksi variabel	xxxxxxx	
Biaya pemasaran variabel	xxxxxxx	
Biaya adm. & umum variabel	xxxxxxx	
		xxxxxxx
Laba kontribusi		xxxxxxx
Dikurangi Biaya Tetap		
Biaya Produksi tetap	xxxxxxx	
Biaya Pemasaran tetap	xxxxxxx	
Biaya Adm & umum tetap	xxxxxxx	
		xxxxxxx
Laba Bersih Usaha		xxxxxxx

Contoh Soal:

PT. Abadi memproduksi dan menjual alat tenun dari bahan kayu. Adapun data Operasional sebagai berikut:

Harga jual per unit = Rp 500.000

Biaya produksi:

- Biaya variabel per unit:
- Bahan langsung Rp 110.000

- Tenaga kerja langsung	Rp	60.000
- Overhead pabrik variabel	Rp	30.000
- Biaya tetap per tahun	Rp	12.000.000
Persediaan barang jadi:		
- Unit persediaan awal		0
- Unit yang diproduksi		100 unit
- Unit yang terjual		80 unit
Biaya pemasaran tetap selama satu tahun	Rp	7.000.000
Biaya pemasaran variabel per unit	Rp	50.000

Dari data diatas, maka hitunglah HPP menggunakan *variabel costing* dan sajikan dalam laporan laba rugi:

$$\begin{aligned}
 \text{Biaya produksi berdasarkan } & \textit{direct costing / variable costing} = \\
 & = \textit{Bahan Langsung} + \textit{Tenaga Kerja Langsung} \\
 & \quad + \textit{Overhead Pabrik Variable} \\
 & = \text{Rp.110.000} + \text{Rp.60.000} + \text{Rp.30.000} = \text{Rp.200.000}
 \end{aligned}$$

Laporan Laba Rugi berdasarkan *direct/variable Costing*:

Penjualan (80 x Rp 500.000)	Rp	40.000.000
Biaya variabel:		
Harga pokok produksi (80 x Rp 200.000)	Rp	16.000.000
Beban Adm. & Penjualan (80 x Rp 50.000)	Rp	4.000.000
Total biaya variabel	Rp	20.000.000
Margin kontribusi	Rp	20.000.000
Biaya tetap:		
Overhead pabrik tetap	Rp	12.000.000
Beban adm. & Penjualan	Rp	7.000.000
Total biaya tetap	Rp	9.000.000
Laba Netto	Rp	1.000.000

Selisih Laba Netto antara *full costing* dengan *variable costing*:

$$= 3.400.000 - 1.000.000 = 2.400.000$$

Berasal dari saldo akhir sejumlah 20 unit dengan perbedaan harga pokok antara *full costing* dengan *variable costing* = $(320.000 - 200.000) \times 20 = 2.400.000$

3.3 Activity Based Costing (ABC)

Metode ABC (*Activity Based Costing*) 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. Mengidentifikasi biaya aktivitas dan kemudian ke produk merupakan langkah dalam menyusun *activity based costing system* Hansen & Mowen (2012) Untuk materi ABC akan dijelaskan pada bab berikutnya.



BAB IV

ACTIVITY BASED COSTING

(ABC)

4.1 Pengertian Dan Fase ABC

Salah satu cara yang digunakan untuk menentukan harga pokok produk adalah dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* (ABC). ABC dapat digunakan pula untuk menghitung komponen harga pokok produk dengan detail.

Metode ABC (*Activity Based Costing*) 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. Mengidentifikasi biaya aktivitas dan kemudian ke produk merupakan langkah dalam menyusun *activity based costing system* Hansen & Mowen (2012).

Menurut Garrison dan Norren (2000) *Activity based costing* adalah metode *costing* yang dirancang untuk menyediakan informasi biaya bagi manajer untuk pembuatan keputusan stratejik dan keputusan lain yang mempengaruhi kapasitas dan biaya tetap”. Pengambil keputusan yang berpengalaman tidak menggunakan informasi akuntansi tanpa mempertimbangkan potensi ketidakakuratannya. Data yang tidak akurat dapat menyesatkan dan menghasilkan kesalahan yang

berpotensi menghasilkan pengambilan keputusan strategis yang kurang optimal.

Mulyadi (2009) menyatakan bahwa *Activity Based Costing* adalah sistem informasi yang berorientasi pada penyediaan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas. Sistem informasi ini menggunakan aktivitas sebagai basis serta pengurangan biaya dan penentuan secara akurat biaya produk atau jasa sebagai tujuan. Sistem informasi diterapkan dalam perusahaan manufaktur, jasa dan dagang.

Tujuan *Activity Based Costing* adalah untuk mengalokasikan biaya-biaya produksi berdasarkan aktivitas yang dilaksanakan, kemudian mengalokasikan biaya tersebut berdasarkan aktivitas-aktivitasnya.

Biasanya banyak peneliti melakukan penelitian tentang perbandingan antara metode konvensional *Full Costing* dan *Variabel Costing* atau metode tradisional yaitu metode yang sudah digunakan perusahaan selama ini untuk menghitung harga pokok produksinya dibandingkan dengan jika harga pokok produknya dihitung berdasarkan *Activity Based Costing*. Maka berdasarkan hal tersebut perlu diketahui perbedaan metode konvensional (*Full Costing* dan *Variabel Costing*) dengan metode *Activity Based Costing*. Metode konvensional (*Full Costing* dan *Variabel Costing*) menitikberatkan penentuan harga pokok produk pada fase produksi saja, sedangkan untuk *Activity Based Costing* menitikberatkan penentuan harga pokok produk pada semua fase pembuatan produk yang terdiri dari:

1. Fase desain dan pengembangan produk

- biaya desain
- biaya pengujian

2. Fase produksi

- *unit level activity cost*
- *batch level activity cost*
- *product sustaining activity cost*
- *facility sustaining activity cost*

3. Fase dukungan logistik
 - biaya iklan
 - biaya distribusi
 - biaya garansi produk

4.2 Manfaat Penerapan ABC

Menurut Supriyono (2002) ada beberapa manfaat dari penerapan Sistem ABC di perusahaan yakni:

1. Sebagai penentu harga pokok produk yang lebih akurat.
2. Meningkatkan mutu pembuatan keputusan.
3. Menyempurnakan perencanaan strategik.
4. Meningkatkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola aktivitas yang melalui penyempurnaan yang berkesinambungan.

Sistem ABC telah banyak digunakan oleh perusahaan di Amerika namun dalam penerapannya di perusahaan pernah terjadi sebuah kegagalan. Kegagalan ini terjadi karena banyak perusahaan hanya menekankan pada desain arsitektur dan perangkat lunak Sistem ABC, namun kurang memperhatikan faktor perilaku manusia dan organisasi. Menurut Supriyono (2002) Sistem ABC dapat berhasil jika memperhatikan aspek letak, maksudnya apa arti Sistem ABC dalam hubungannya dengan manajemen biaya dan tujuan organisasi. Aspek ini mencakup bagaimana Sistem ABC digunakan dan siapa pengguna Sistem ABC.

Perusahaan-perusahaan yang layak memakai Sistem ABC apabila memenuhi syarat-syarat:

1. Perusahaan yang cukup modal (banyak menggunakan mesin).
2. Perusahaan yang memiliki difersifikasi produk.
3. Menggunakan fasilitas yang sama.
4. Setiap produknya memiliki proses produksi yang berbeda.

4.3 Aktivitas ABC

Karena metode menghitung harga pokok produk dengan menggunakan Sistem ABC dan pembebanannya berdasarkan aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi produk, maka landasan utama metode ABC adalah aktivitas. Menurut Supriyono (2002) ada 4 kategori dari aktivitas dalam Sistem ABC yakni sebagai berikut:

1. Aktivitas berlevel unit

Aktivitas berlevel unit adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali 1 unit produk diproduksi. Besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah unit yang diproduksi. Sebagai contoh, tenaga kerja langsung dan jam mesin.

2. Aktivitas berlevel batch

Aktivitas berlevel batch adalah aktivitas yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah batch yang diproduksi. Sebagai contoh, biaya aktivitas setup dan biaya penjadwalan produksi.

3. Aktivitas berlevel produk

Aktivitas berlevel produk adalah aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Sebagai contoh, aktivitas desain dan pengembangan produk.

4. Aktivitas berlevel fasilitas

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

4.4 Cost Driver

Cost driver merupakan suatu faktor yang menyebabkan perubahan biaya aktivitas. Dalam pemilihan *cost driver* menurut Supriyono (2002) memerlukan pertimbangan sebagai berikut:

1. Biaya pengukuran

Sistem ABC terdapat *cost driver* yang dapat dipilih untuk digunakan. *Cost driver* yang dipilih sebaiknya memiliki data atau informasi yang tersedia, untuk meminimalkan biaya pengukuran.

2. Pengukuran tidak langsung dan tingkat korelasi. Adanya struktur informasi sebelumnya dapat digunakan dengan cara lain untuk meminimalkan biaya dalam memperoleh kuantitas *cost driver*.

4.5 Tahap-Tahap Penerapan ABC

Tahap-tahap dalam penerapan ABC adalah sebagai berikut: *Activity-Based Costing System* bertujuan untuk menghasilkan informasi Harga Pokok Produksi yang akurat. Perhitungan Harga Pokok Produksi dengan *Activity-Based Costing System* terdiri dari dua tahap. *Activity-Based Costing System* merupakan suatu sistem biaya yang pertama kali menelusuri biaya ke aktivitas dan kemudian ke produk yang dihasilkan. Tahap-tahap dalam melakukan perhitungan Harga Pokok Produksi dengan *Activity-Based Costing System* menurut Supriyono (2002) adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur Tahap Pertama

Tahap pertama untuk menentukan Harga Pokok Produksi berdasar *Activity-Based Costing System* terdiri dari lima langkah yaitu:

- 1) Penggolongan berbagai aktivitas

Langkah pertama adalah mengklasifikasikan berbagai aktivitas ke dalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola.

- 2) Pengasosiasian berbagai biaya dengan berbagai aktivitas. Langkah kedua adalah menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok aktivitas berdasarkan pelacakan langsung dan *driver-driver* sumber.

- 3) Menentukan *Cost Driver* yang tepat. Langkah ketiga adalah menentukan *Cost Driver* yang tepat untuk setiap biaya

yang dikonsumsi produk. *Cost Driver* digunakan untuk membebankan biaya pada aktivitas atau produk. Di dalam penerapan *Activity Based Costing System* digunakan beberapa macam *Cost Driver*.

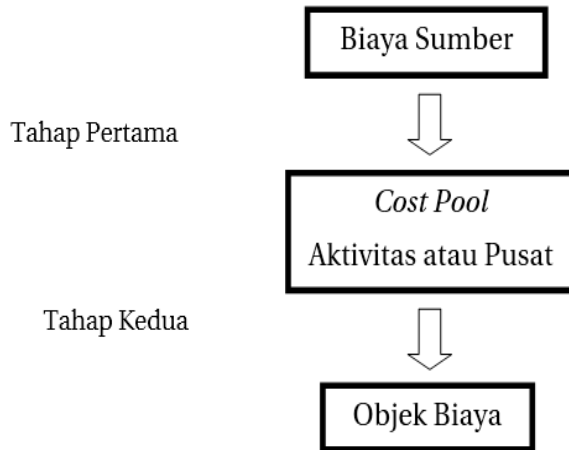
- 4) Penentuan kelompok-kelompok biaya yang homogen (*Homogeneous Cost Pool*). Langkah keempat adalah menentukan kelompok-kelompok biaya yang homogen. Kelompok biaya yang homogen (*Homogeneous Cost Pool*) adalah sekumpulan Biaya *Overhead* Pabrik yang berhubungan secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh *Cost Driver* tunggal. Jadi, agar dapat dimasukkan ke dalam suatu kelompok biaya yang homogen, aktivitas-aktivitas *overhead* harus dihubungkan secara logis.
- 5) Penentuan tarif kelompok (*Pool Rate*). Langkah kelima adalah menentukan tarif kelompok. Tarif kelompok (*Pool Rate*) adalah tarif Biaya *Overhead* Pabrik perunit *Cost Driver* yang dihitung untuk suatu kelompok aktivitas. Tarif kelompok dihitung dengan rumus total Biaya *Overhead* Pabrik untuk kelompok aktivitas tertentu dibagi dengan dasar pengukur aktivitas kelompok tersebut.

B. Prosedur Tahap

Kedua Tahap kedua untuk menentukan Harga Pokok Produksi yaitu biaya untuk setiap kelompok Biaya *Overhead* Pabrik dilacak ke berbagai jenis produk. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tarif kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Ukuran ini merupakan penyederhanaan dari kuantitas *Cost Driver* yang digunakan oleh setiap produk.

Activity-Based Costing System merupakan perhitungan biaya yang menekankan pada aktivitas-aktivitas yang menggunakan jenis pemicu biaya lebih banyak sehingga dapat mengukur sumber daya yang digunakan oleh produk secara lebih akurat dan dapat membantu pihak manajemen dalam meningkatkan mutu pengambilan keputusan

perusahaan. *Activity-Based Costing System* membebankan biaya aktivitas-aktivitas berdasarkan besarnya pemakaian sumber daya dan membebankan biaya pada objek biaya, seperti produk atau pelanggan berdasar biaya pemakaian kegiatan. *Activity-Based Costing System* merupakan sistem akuntansi yang memfokuskan pada aktivitas untuk memproduksi produk. Gambar pembebanan biaya pada *Activity-Based Costing System* dapat diilustrasikan pada Gambar berikut ini:



Prosedur Dua Tahap Berdasarkan Aktivitas

Sumber : Blocher, Chen, dan Lin 2000

Contoh Soal:

Perbandingan metode *full costing* dan *ABC Costing*.

Dibawah ini adalah usaha bidang jasa yaitu penyewaan meja bilyard. Jenis meja bilyard hanya ada satu standar, jumlah meja bilyard sebanyak 50 buah dengan tarif perjam Rp 22.000,-. Setiap hari buka selama 14 jam.

Untuk jumlah jam dan hari penyewaan meja bilyard selama tahun 2014 dapat dilihat pada tabel berikut:

Bulan	Jam meja per hari (jumlah meja yang laku × jam yang laku)	Jumlah hari dalam 1 bulan	Jumlah 1 tahun
Januari	350	30	10500
Februari	300	28	8400
Maret	250	30	1500
April	250	30	7500
Mei	400	30	12000
Juni	400	30	12000
Juli	300	30	9000
Agustus	150	30	4500
September	300	30	9000
Oktober	300	30	9000
November	300	30	9000
Desember	400	30	12000

Perhitungan HPP berdasarkan metode *full costing*:

Bulan	Jumlah jam meja bil- yard tersedia 1 tahun (50meja × 14 jam × 1 bulan)	Jumlah jam meja bilyard terjual	Occu- pancy rate
Januari	21.000	10.500	50
Februari	19.600	14.000	71,43
Maret	21.000	12.000	57,14
April	21.000	12.000	57,14
Mei	21.000	12.000	57,14
Juni	21.000	12.000	57,14
Juli	21.000	10.500	50
Agustus	21.000	10.500	50
September	21.000	10.500	50
Oktober	21.000	13.500	64,29
November	21.000	12.000	57,14
Desember	21.000	13.500	64,29
	250.600	143.000	

Selama tahun 2014 bilyard mempunyai waktu buka selama 14 jam perhari dengan jumlah meja sebanyak 50 buah. Jadi satu tahun meja bilyard yang dapat atau tersedia untuk disewakan sebanyak 250600. Sedangkan selama tahun 2014 yang sudah tersewa sebanyak 143000. *Occupancy rate* dari bulan ke bulan belum dapat mencapai 100%.

Bulan	Jumlah meja per hari	Tarif/jam	Jumlah bulan	Total pemasukan
Januari	350	Rp 22.000	30	Rp 231.000.000
Februari	500	Rp 22.000	28	Rp 308.000.000
Maret	400	Rp 22.000	30	Rp 264.000.000
April	400	Rp 22.000	30	Rp 264.000.000
Mei	400	Rp 22.000	30	Rp 264.000.000
Juni	400	Rp 22.000	30	Rp 264.000.000
Juli	350	Rp 22.000	30	Rp 231.000.000
Agustus	350	Rp 22.000	30	Rp 231.000.000
September	350	Rp 22.000	30	Rp 231.000.000
Oktober	450	Rp 22.000	30	Rp 297.000.000
November	400	Rp 22.000	30	Rp 264.000.000
Desember	450	Rp 22.000	30	Rp 297.000.000
				Rp 3.146.000.000

Pendapatan bilyard selama satu tahun yaitu tahun 2014 sebanyak Rp 3.146.000.000 dimana diperoleh dari jam meja yang dibuka untuk disewakan dikalikan dengan tarif permeja perjamnya setiap hari dikalikan 1 bulan dalam satu tahun. Selain pendapatan setiap tahun, pengeluaran berupa biaya-biaya yang dikeluarkan setiap bulannya akan dirinci dalam satu tahun sebagai berikut:

Jika perusahaan manufaktur, biaya bahan baku dan tenaga kerja akan sama namun yang berbeda antara metode *full costing* dan ABC adalah Biaya *overhead* pabriknya. Karena contoh ini adalah usaha jasa maka yang sama adalah biaya langsung yang sama antara metode full

costing dan ABC, sedangkan yang berbeda hanyalah biaya overheadnya saja.

Biaya langsung

Biaya – Biaya	Rp
Gaji karyawan meja bilyard	Rp 720.000.000
Bonus akhir tahun karyawan meja bilyard	Rp 40.000.000
Seragam karyawan meja bilyard	Rp 20.000.000
Biaya kebutuhan makan karyawan	Rp 93.600.000
	Rp 73.600.000

Biaya overhead

Biaya – Biaya	Rp
Biaya listrik	Rp 75.440.000
Biaya air	Rp 19.870.000
Biaya telepon	Rp 59.320.000
Biaya pemasaran	Rp 66.200.000
Biaya pembelian alat kebersihan	Rp 48.000.000
Biaya pemeliharaan	Rp 47.700.000
Biaya habis pakai	Rp 36.000.000
Biaya depresiasi motor dan mobil kai	Rp 72.000.000
Biaya depresiasi gedung	Rp 475.000.000
Biaya depresiasi meja	Rp 425.000.000
Uang keamanan	Rp 60.000.000
TOTAL BIAYA	Rp 1.384.530.000

Untuk metode Full Costing membebankan semua biaya untuk menghitung harga pokok produk.

Biaya langsung dan tidak langsung / meja bilyard terjual selama tahun 2014 adalah (Rp 873.600.000 -Rp 1.384.530.000) / 143000 = Rp15.791

Jadi untuk perhitungan HPP berdasarkan metode tradisional ditemukan perhitungan HPP perjam dan permeja sebesar Rp15.791,00

Untuk metode ABC Costing

1. Identifikasi dan klasifikasi aktivitas

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi berbagai aktivitas yang biasa dijalankan oleh perusahaan dalam rangka penyewaan meja bilyard. Aktivitas-aktivitas tersebut diidentifikasi menurut tingkatannya yang disajikan seperti dibawah ini.

Identifikasi dan Klasifikasi Aktivitas (Sistem ABC)

Aktivitas Perusahaan	Tingkat Aktivitas
Aktivitas meja bilyard	Unit
Aktivitas listrik	Fasilitas
Aktivitas air	Fasilitas
Aktivitas telpon	Fasilitas
Aktivitas penyusutan	Fasilitas
Aktivitas pemasaran	Fasilitas
Aktivitas penggajian	Fasilitas
Aktivitas pemeliharaan	Fasilitas

2. Penentuan penggerak biaya (*cost driver*) Setelah mengidentifikasi dan mengklasifikasi aktivitas yang terjadi maka langkah selanjutnya adalah menentukan penggerak biaya (*cost driver*) yang akan digunakan untuk membebankan biaya-biaya dari masing-masing aktivitas yang telah diidentifikasi tingkatannya. Berikut ini akan ditentukan penggerak biaya (*cost driver*) untuk masing-masing aktivitas.

- a. Aktivitas meja bilyard untuk dasar pengalokasian dapat berdasarkan jumlah jam menyewa meja bilyard. Tetapi dengan mengingat bahwa biaya-biaya meningkat jika jumlah meja yang tersewa menjadi banyak, maka yang dapat dijadikan *cost driver* adalah jumlah jam yang terjual.
- b. Aktivitas listrik untuk dasar pengalokasian berdasarkan jumlah meja bilyard yang tersewa, maka *cost driver* yang tepat adalah jam meja terjual.

- c. Aktivitas air untuk dasar pengalokasian berdasarkan jumlah meja terjual, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam meja terjual.
- d. Aktivitas telpon untuk dasar pengalokasian dapat berdasarkan jumlah meja tersedia, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam meja tersedia.
- e. Aktivitas penyusutan untuk dasar pengalokasian dapat berdasarkan jumlah meja tersedia dan jumlah meja terjual. Tetapi aktiva tetap yang disusutkan digunakan untuk semua meja bilyard yang ada, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam meja tersedia.
- f. Aktivitas pemasaran dapat dialokasikan berdasarkan jumlah meja tersedia dan jumlah meja terjual. Tetapi karena pemasaran dilakukan dengan tujuan untuk menjual semua meja yang tersedia, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam meja tersedia.
- g. Aktivitas penggajian untuk dasar pengalokasian berdasarkan jumlah jam kerja, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam kerja.
- h. Aktivitas pemeliharaan meliputi pemeliharaan gedung dan peralatan bilyard dapat dialokasikan berdasarkan jumlah meja tersedia dan jumlah meja terjual. Tetapi pemeliharaan gedung dan peralatan bilyard tidak hanya dilakukan pada meja yang terjual, maka *cost driver* yang tepat adalah jumlah jam meja tersedia.

Pengelompokan biaya (*cost pool*) yang homogen disajikan dibawah ini.

Kelompok Aktivitas dan Kelompok Biaya Sejenis

Aktivitas Biaya	Tingkat aktivitas	Cost Driver
Kelompok Biaya 1:		
Aktivitas meja bilyard	Unit	jumlah jam yang terjual
Aktivitas listrik	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Aktivitas air	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Kelompok Biaya 2:		
Aktivitas penyusutan	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Aktivitas pemasaran	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Aktivitas pemeliharaan	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Aktivitas telpon	Fasilitas	jumlah jam yang terjual
Kelompok Biaya 3:		
Aktivitas penggajian	Fasilitas	jumlah jam kerja

3. Perhitungan tarif *overhead* kelompok (*Pool Rate*)

Setelah mengelompokkan biaya yang sejenis maka langkah selanjutnya adalah menghitung tarif overhead dari masing-masing kelompok biaya, yaitu dengan cara membagi biaya overhead dengan *cost drivernya*. Perhitungan *pool rate* akan disajikan dalam tabel berikut ini:

$$Pool Rate = \frac{Total\ Overhead\ Cost}{Cost\ Driver}$$

Perhitungan pool rate meja bilyard adalah:

Perhitungan Pool Rate Kelompok Biaya 1

Kelompok biaya 1 :	
Aktivitas meja bilyard	
Biaya habis pakai	Rp 36.000.000,00
Aktivitas Listrik	
Listrik	Rp 75.440.000,00
Aktivitas Air	
Air	Rp 19.870.000,00
Total Biaya 1	Rp 131.310.000,00

Perhitungan Paof Rate Kelompok Biaya 2

Kelompok Biaya 2:		
Aktivitas Penyusutan		
Biaya depresiasi motor dan mobil	Rp	72.000.000
Biaya depresi gedung	Rp	475.000.000
Biaya depresi meja	Rp	425.000.000
Aktivitas pemasaran		
Pemasaran	R p	66.200.000
Aktivitas pemeliharaan		
Pemeliharaan	Rp	47.700.000
Biaya pembelian alat kebersihan	Rp	48.000.000
Aktivitas telpon		
Telpon	Rp	59.320.000
Total biaya 2	Rp	1.193.220.000,00

Perhitungan pool rate kelompok biaya 3

kelompok biaya 3:		
Aktivitas penggajian		
Uang keamanana	Rp	60.000.000
Total biaya 3	Rp	60.000.000,00

Pengalokasian data Cost Driver

No	Cost Driver	jumlah
1	Alokasi jumlah meja terjual (jam)	143.000
2	Alokasi jumlah meja tersedia (jam)	250.600
3	Alokasi jam kerja	250.600

Tarif Cost Drive

Cost Pool	Total Cost Pool	Cost Drive	Tarif Cost Poll (Rp)
Kelompok biaya 1	Rp 131.310.000,00	143.000	Rp 918,25
Kelompok biaya 2	Rp 1.193.220.000,00	250.600	Rp 4.761,45
Kelompok biaya 3	Rp 60.000.000,00	250.600	Rp 239,42

Biaya langsung

Biaya – Biaya	Rp
Gaji karyawan meja bilyard	Rp 20.000.000
Bonus akhir tahun karyawan meja bilyard	Rp 40.000.000
Seragam karywan meja bilyard	Rp 20.000.000
Niaya kebutuhan makan karyawan	Rp 93.600.000
	Rp 73.600.000

Dibawah ini adalah tahap terakhir dari penerapan sistem *activity based costing*. Pada tahap ini kita akan membebankan berba. gai biaya aktivitas ke meja. Besarnya alokasi biaya *overhead* pada masing-masing produk diperoleh dengan cara mengalikan tarif *overhead* masing-masing penggerak biaya (*cost driver*) dengan besarnya unit penggerak biaya yang dikonsumsi untuk tiap produk. Dibawah ini akan disajikan perhitungan HPP berdasarkan activity based costing.

HPP Berdasarkan ABC

No	Cost Pool	Tarif Cost Pool	Cost Driver	Total (Rp)
1	Cost pool 1	Rp 918,25	143000	Rp 131.309.750,00
2	Cost pool 2	Rp 4.761,45	250600	Rp 1.193.219.370,00
3	Cost pool 3	Rp 239,42	250600	Rp 59.998.652,00
				Rp 1.384.527.772,00
	Biaya langsung			Rp 873.600.000
	Jumlah meja terjual		143000	
				Rp 15.791,10

Jadi untuk perhitungan HPP berdasarkan metode ABC ditemukan perhitungan HPP perjam dan permeja sebesar Rp 15.791,10



BAB V

BIAYA ,VOLUME,DAN LABA SEBAGAI ALAT PERENCANAAN LABA

5.1 Biaya Volume dan Laba

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, tugas manajemen adalah merencanakan masa depan perusahaannya. Perencanaan pada dasarnya kegiatan membentuk masa depan. 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 merupakan ukuran yang seringkali digunakan untuk menilai berhasil atau tidaknya manajemen perusahaan (Mulyadi, 2009)

Laba merupakan tujuan utama perusahaan yang berorientasi pada profit. Sehingga akuntansi manajemen perlu melakukan perencanaan laba pada produk yang akan dijual. Untuk merencanakan laba perlu mengadakan pengamatan kemungkinan faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi laba perusahaan Ada 3 faktor yang mempengaruhi laba perusahaan yaitu:

1. Biaya
2. Harga jual
3. Volume penjualan

Contoh:

PT KONVEKSI HAKARI memproduksi kaos polos sebanyak 1000 buah per bulan. Untuk memproduksinya dibutuhkan biaya keseluruhan sebesar Rp 20.000.000. Harga pokok produk (HPP) kaos per buah adalah Rp 20.000.

Biaya = Rp 20.000.000

Volume = 1000 buah

HPP = Rp 20.000

Harga Jual = Rp 25.000

Laba = Rp 5.000

Dari contoh diatas untuk merencanakan laba produk, perusahaan perlu menghitung biaya produksi, mengetahui volume produksi, sehingga akan diperoleh HPP. Dengan mengetahui HPP, perusahaan dapat menambahkan laba yang diinginkan perusahaan untuk menentukan harga jual produk.

5.2 Titik Impas

Analisis biaya volume laba merupakan suatu alat yang sangat berguna untuk perencanaan dan pengambilan keputusan yang menekankan harga jual produk .Jadi, untuk mengetahui bagaimana pendapatan, beban dan laba berperilaku ketika volume berubah analisis biaya volume laba dapat dimulai dengan menentukan titik impas perusahaan (Mowen,Hansen 2012).

Titik impas adalah titik dimana total pendapatan sama dengan total biaya atau titik dimana laba sama dengan nol, Mowen dan Hansen(2012). Titik impas adalah volume penjualan dimana

pendapatan dan jumlah bebannya sama ,tidak terdapat laba maupun rugi bersih,Charles T. Horngren, Srikant M Datar, dan Gorge Foster (2003).

Tujuan untuk mencari titik impas adalah:

1. Mencari tingkat aktivitas diimana pendapatan = biaya .
2. Menunjukkan suatu sasarn volume penjualan minimal yang harus diraih perusahaan .
3. Mengawasi kebijakan penentuan harga.
4. Memungkinkan perusahaan mengetahui apakah mereka operasi dekat / jauh dari titik impas.

Ada beberapa metode untuk menghitung titik impas perusahaan dalam memproduksi produknya yaitu :

1. Metode matematika

Titik impas dapat ditentukan secara matematis atau secara grafis dan dapat pula dinyatakan dalam unit penjualan maupun rupiah penjualan. Rancangan matematis dengan memakai metode persamaan (*equation method*) adalah berdasarkan pada laporan laba-rugi dengan format marjin kontribusi seperti berikut :

$$\text{Penjualan}-\text{Jumlah Biaya}=\text{Laba Bersih}$$

atau

$$\text{Penjualan}-\text{Biaya Variable}-\text{Biaya Tetap}=\text{Laba Bersih}$$

atau

$$\text{Penjualan}=\text{Biaya Variable}+\text{Biaya Tetap}+\text{Laba Bersih}$$

Pada titik impas, laba bersihnya adalah nol. Titik impas dapat dihitung dengan mencari titik di mana penjualannya sama dengan jumlah biaya variabel ditambah biaya tetapnya.

Contoh Soal:

Penjualan PT HARDIKAKONVEKSI 1000 kaos @ Rp 100.000.- Total Biaya Variabel Rp 60.000.000 dan Total biaya tetap Rp 30.000.000. Diminta berapa unit yang harus dijual dalam keadaan BEP ?

Penyelesaian:

Unit yang harus terjual dalam keadaan BEP dimisalkan dengan X.

Laba = Total pendapatan - Total biaya.

BEP itu laba nya 0

$$0 = (\text{harga} \times \text{unit}) - (\text{Total biaya variabel} + \text{Total biaya tetap})$$

$$0 = (100x) - (\text{biaya variabel} \times \text{unit}) + 30.000$$

$$0 = 100x - (60x) + 30.000$$

$$0 = 40x - 30.000$$

$$x = 750 \text{ unit dalam keadaan BEP}$$

Jadi unit yang harus dijual supaya BEP adalah 750 unit produk kaos.

Laporan rugi laba PT HARDIKA KONVEKSI

Penjualan 750 Stick @ Rp 100	= Rp 75.000
Total B. Variabel 750 Stick @ Rp 60	= <u>Rp 45.000</u>
Total Kontribusi Margin	= Rp 30.000
Total Biaya Tetap	= <u>Rp 30.000</u>
Laba Usaha	= 0

2. Metode Kontribusi Unit

Metode dimana setiap unit yang terjual memberikan suatu jumlah margin kontribusi tertentu yang akan menutupi biaya tetap. Titik impas diperoleh dari jumlah biaya tetap dibagi dengan marjin kontribusi yang dihasilkan oleh setiap unit yang terjual yakni sebagai berikut:

$$\text{Titik Impas (dalam Unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Margin Kontribusi Perunit}}$$

Untuk mengetahui titik impas penjualan (Rp) adalah sebagai berikut :

$$\text{Titik Impas (Rupiah)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Rasio Margin Kontribusi}}$$

Margin Kontribusi adalah selisih antara harga jual per unit dan biaya variabel per unit besaran untuk menutup biaya tetap dan memberikan keuntungan per unit .

Rumus =

$$\text{Kontribusi margin per unit} = \text{Harga jual per unit} - \text{Biaya variable per unit}$$

Rumus =

$$\text{Rasio masrgin kontribusi} = 1 - \frac{\text{Biaya variable per unit produk}}{\text{Harga jual per unit produk}}$$

Contoh soal :

Harga jual per unit produk	Rp	21.000
Biaya variable per unit	Rp	1.000
Total biaya per tahun	Rp	200.000

Berapa titik impasnya ?

Penyelesaian:

$$\text{Titik impas (dalam unit)} = \frac{\text{Rp. 200.000}}{\text{Rp. 21.000} - \text{Rp. 1.000}} = 10 \text{ Unit}$$

$$\text{Titik impas (dalam satuan uang)} = \frac{\text{Rp. 200.000}}{1 - \frac{\text{Rp. 1.000}}{\text{Rp. 21.000}}} = \text{Rp. 210.527}$$



BAB VI

BIAYA RELEVAN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

6.1 Pengertian Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya yang terjadi pada masa mendatang dalam berbagai alternatif untuk pengambilan keputusan manajemen. Biaya relevan bisa disebut sebagai deferensial yaitu biaya yang mempunyai alternatif yang berbeda-beda. Kriteria dari biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang, berbeda di antara alternatif. Biaya relevan merupakan biaya masa datang karena digunakan untuk menyusun anggaran, perencanaan laba, dan pengendalian kegiatan yang berlandaskan program jangka pendek dan jangka panjang.

Dalam biaya relevan ada beberapa alternatif biaya yang berbeda yang kemungkinan akan diambil dalam pengambilan keputusan. Apabila biaya tersebut itu sama semua maka disebut sebagai biaya tidak relevan. Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya ini tidak perlu diperhitungkan atau dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

Contoh:

Perusahaan memilih suplier dalam pengambilan bahan baku dengan harga sebagai berikut:

	Suplier A	Suplier B	Suplier C
Harga bahan baku per kg	Rp 2.000	Rp 2.000	Rp 2.000
Biaya pengantaran	Rp 1.000	Rp 1.200	Rp 1.100

Dari contoh diatas harga bahan baku semua sama, jadi masuk biaya tidak relevan. Sedangkan, biaya pengantaran masuk dalam biaya relevan.

6.2 Pengambilan Keputusan

Manajemen selalu mengambil keputusan yang meliputi berbagai macam hal, contoh : keputusan dalam kegiatan produksi rutin atau keputusan yang diambil dalam masalah-masalah khusus. Pengambilan keputusan kegiatan rutin pada umumnya terjadi dan berkaitan dalam melaksanakan kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan secara rutin dan teratur. Pengambilan keputusan khusus merupakan keputusan yang bersifat tidak teratur atau tidak rutin dilakukan oleh perusahaan. Pengambilan keputusan khusus dalam perusahaan mempunyai banyak jenis diantaranya:

Perusahaan akan membuat komponen sendiri atau membeli dari luar.

1. Keputusan mempertahankan atau menghentikan usaha
2. Menyewakan atau menjual fasilitas perusahaan.
3. Menerima atau menolak pesanan khusus .
4. Menjual atau mengolah lebih lanjut.
5. Mengganti aktiva karena kerusakan fisik dan perkembangan teknologi.

6.3 Keputusan Membuat Sendiri Atau Membeli Dari Tempat Lain

Keputusan yang pertama adalah perusahaan dihadapkan pada pilihan dalam rangka pengadaan komponen barang untuk memproduksi barang, perusahaan akan membuat sendiri atau membeli komponen tersebut di tempat lain. Akuntansi manajemen membuat hitungan dari sisi keuangan mana diantara kedua alternatif tersebut yang akan dipilih perusahaan dan mana dari kedua alternatif tersebut paling menguntungkan dari segi keuangan. Keputusan membuat sendiri atau membeli memiliki dua tipe :

1. Kondisi awal membuat sendiri
2. Kondisi awal biasa membeli

Contoh:

(Diambil dari buku Abdul Halim, dkk.2013)

PT. ANDALAS selama ini membeli salah satu komponen untuk produknya sebanyak 20.000 unit dengan harga Rp 19.000 per unit. Jadi, jika membeli komponen biaya yang akan dikeluarkan adalah $20.000 \text{ unit} \times \text{Rp } 19.000 = \text{Rp } 380.000.000$

Jika perusahaan membuat sendiri komponen tersebut , biaya produksinya sebagai berikut:

	Biaya (Rp)	Unit	Jumlah (Rp)
Bahan baku :	6.000	20.000	120.000.000
Biaya tenaga kerja langsung	8.000	20.000	160.000.000
Biaya overhead pabrik variabel	2.000	20.000	40.000.000
Biaya Tetap:			
biaya gaji tetap			40.000.000
biaya depresiasi			40.000.000
Jumlah			400.000.000

Maka keputusan yang diambil adalah membeli dari luar Rp 380.000.000 karena biayanya lebih murah dibandingkan dengan membuat sendiri yaitu Rp 400.000.000.

Dalam pemilihan alternatif, kita perlu mempertimbangkan mana saja yang masuk dalam biaya relevan dan mana saja yang merupakan biaya tidak relevan. Yang termasuk biaya tidak relevan adalah memiliki ciri biaya yang terjadi pada masa lalu atau biaya masa yang akan datang yang sama diantara alternatif. Dalam hal ini biaya tidak relevan adalah biaya tetap depresiasi. Jika biaya tetap depresiasi dapat dihilangkan, maka membuat sendiri akan lebih hemat daripada membeli dari luar, dengan perhitungan sebagai berikut:

	Membuat			Membeli			Perbe- daan
	Unit	Biaya (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Biaya (Rp)	Jumlah (Rp)	
Bahan baku :	20.000	6.000	120 jt				120 jt
Biaya tenaga kerja langsung	20.000	8.000	160 jt				160 jt
Biaya over-head pabrik variabel	20.000	2.000	40 jt				40 jt
Biaya Tetap :							
Biaya gaji tetap			40 jt				
Harga pembelian komponen				20.000	19.000	380 jt	-380 jt
							-20 jt

Dari hasil diatas, ada 2 alternatif pilihan yaitu membeli dan membuat sendiri komponen yang dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila membeli komponen dari luar sebanyak 2000 unit, membutuhkan dana sebesar Rp 380.000.000.

Sedangkan jika membuat sendiri biaya totalnya sebesar (Rp 120.000.000 + Rp 160.000.000 + Rp 40.000.000 + Rp 40.000.000 = Rp 360.000.000), sehingga ada selisih yang menguntungkan jika harus membuat sendiri, selisihnya sebesar Rp 20.000.000 daripada membeli komponen dari luar.

Jika volume pembelian turun dari 20.000 unit menjadi 12.000 unit. Perhitungan adalah sebagai berikut :

	Membuat			Membeli			Perbe- daan
	Unit	Biaya (Rp)	Jumlah (Rp)	Unit	Biaya (Rp)	Jumlah (Rp)	
Bahan baku :	12.000	6.000	72 jt				72 jt
Biaya tenaga kerja langsung	12.000	8.000	96 jt				96 jt
Biaya over-head pabrik variabel	12.000	2.000	24 jt				24 jt
Biaya Tetap :							
Biaya gaji tetap			40 jt				
Harga pembelian komponen				12.000	19.000	228 jt	-228 jt
							-4 jt

Dengan melihat hasil diatas diperoleh biaya unuk membeli komponen diluar yang lebih murah yaitu sebesar Rp 228.000.000, sedangkan kalau membuat sendiri Rp 232.000.000, selisish nya sebesar Rp 4.000.000, jadi membeli komponen diluar lebih menguntungkan dibanding membuat sendiri.

Manajemen dapat mengetahui pada volume berapakah kedua alternatif tersebut bernilai sama. Untuk mengetahuinya dengan menggunakan rumus *Indifferent cost volume*.

Perhitungan *Indifferent cost volume* :

Total Biaya beli = Total membuat sendiri

$$19.000X = 40.000.000 + (\text{Rp } 6.000 + \text{Rp } 8.000 + \text{Rp } 2.000)X$$

$$19.000X = 40.000.000 + (\text{Rp } 16.000)X$$

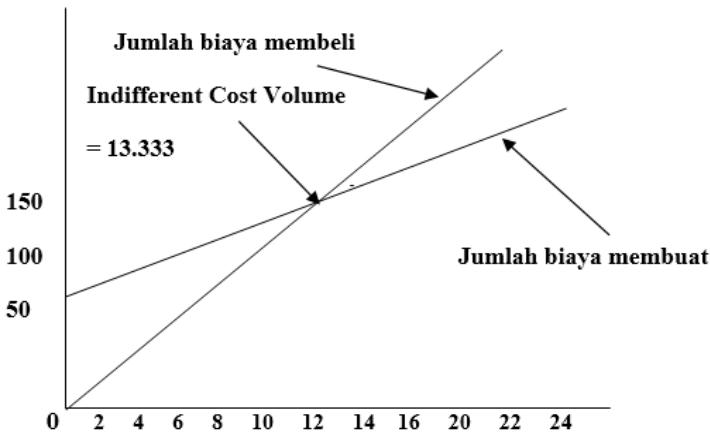
$$19X = 40.000 + 16X$$

$$3X = 40.000$$

$$X = 13.333 \text{ unit}$$

Jadi volume kedua alternatif yaitu membeli dari luar dan membuat sendiri akan bernilai sama biayanya apabila perusahaan membeli atau membuat 13.333 unit.

Grafik *Indifferent cost volume*



6.4 Keputusan Pertahankan Atau Hentikan

Dalam perusahaan yang mempunyai berbagai jenis produk, dan kadangkala dari beberapa produk yang dibuka ini ada yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Dari pihak manajemen akan melakukan tindakan apa saja untuk departemen yang tidak menguntungkan itu dengan menggunakan analisis keuangan.

Departemen tersebut menderita kerugian secara terus menerus. Maka pihak manajemen harus mempertimbangkan pendapatan

deferensial dan biaya deferensial. Pengambilan keputusan dengan menghilangkan salah satu jenis produk/departemen ditiadakan. Merupakan biaya relevan yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan alternatif .

Biaya tak terhindarkan (*unavoidable cost*) adalah biaya tetap akan terjadi dengan pengambilan keputusan jika suatu jenis produk/departemen ditiadakan (dieliminasi) .Pada umumnya merupakan biaya bersama (*join cost*) bagi beberapa jenis produk/departemen tidak mempengaruhi terjadinya biaya tersebut.

Contoh:

Sebuah Departemen Store memiliki 3 departemen utama yaitu: Departemen Makanan, Departemen Kelontong dan Departemen Obat-obatan. Berikut ini taksiran perhitungan rugi laba untuk setiap departemen .

	Departemen			
	Makanan	Kelontong	Obat-obatan	Jumlah
Hasil Penjualan	5.000.000	4.000.000	500.000	9.500.000
Biaya Variasi	4.000.000	2.800.000	300.000	7.100.000
Margin Kontribusi	1.000.000	1.200.000	200.000	2.400.000
Biaya Tetap				
Terhindarkan	750.000	500.000	75.000	1.325.000
Tak terhindarkan	300.000	500.000	100.000	900.000
Jumlah	1.050.000	1.000.000	175.000	2.225.000
Laba(Rugi)	(50.000)	200.000	25.000	175.000

Manajemen Departemen Store mengambil keputusan untuk meneruskan atau meniadakan Departemen makanan yang dalam beberapa tahun terakhir ini selalu merugi.

Analisis Pendapatan Diferensial dan Biaya Diferensial

	Alternatif I Meneruskan Dept. Makanan	Alternatif II Meniadakan Dept. Makanan	Perbedaan
Hasil Penjualan	Rp 9.500.000	Rp 4.500.000	Rp 5.000.000
Biaya:			
Variabel	Rp 7.100.000	Rp 3.100.000	Rp 4.000.000
Tetap terhindarkan	Rp 1.325.000	Rp 575.000	Rp 750.000
Jumlah	Rp 8.425.000	Rp 3.675.000	Rp 4.750.000
Laba sebelum biaya tak terhindarkan diperhitungkan	Rp 1.075.000	Rp 825.000	Rp 250.000

- Pendapatan yang dikorbankan apabila perusahaan meniadakan Dept. Makanan adalah sebesar Rp 5.000.000, lebih besar daripada biaya yang dapat dihindarkan, yakni Rp 4.750.000.
- Pada tabel perhitungan. Jumlah Biaya Kesempatan (*Opportunity cost*) adalah Rp 5.000.000 (apabila perusahaan memilih untuk meniadakan Dept. Makanan)
- Jika biaya kesempatan lebih besar daripada biaya terhindarkan apabila perusahaan meniadakan Dept. Makanan, maka sebaiknya perusahaan menurunkan Departemen tersebut.
- Sebaliknya, jika biaya kesempatan lebih kecil daripada biaya terhindarkan apabila perusahaan meniadakan Dept. Makanan, maka sebaliknya perusahaan memutuskan meniadakan Departemen tersebut.
- Biaya terhindarkan sering pula disebut sebagai penghemat biaya hambatan (*incremental cost saving*).
- Jika dengan meniadakan Dept Makanan, perusahaan bermaksud menambah Dept. baru yaitu Dept. Kosmetik
- Perusahaan harus menganalisis pendapatan differensial dan pendapatan differensial antara tetap meneruskan Dept. Makanan dengan meniadakan Dept. Makanan dan menambah Dept. Kosmetik (mengganti Dept. Makanan dengan Dept. Kosmetik).

- Data Dept. Kosmetik: taksiran hasil penjualan Rp 3.000.000 biaya variabel Rp 2.100.000, dan biaya tetap terhindarkan Rp 350.000

	Alternatif I Meneruskan Dept. Makanan	Alternatif II Meniadakan Dept. Makanan	Perbedaan
Hasil Penjualan	Rp 9.500.000	Rp 7.500.000	Rp 2.000.000
Biaya:			
Variabel	Rp 7.100.000	Rp 5.200.000	Rp 1.900.000
Tetap terhindarkan	Rp 1.325.000	Rp 925.000	Rp 4000.000
Jumlah	Rp 8.425.000	Rp 6.125.000	Rp 2.300.000
Laba sebelum biaya tak terhindarkan diperhitungkan	Rp 1.075.000	Rp 1.375.000	Rp 300.000

- Manajemen memilih alternatif II karena biaya kesempatan jika alternatif II dipilih adalah (Rp 2.000.000) lebih kecil dibandingkan biaya dapat dihindarkan (Rp 2.300.000)
- Jika memilih alternatif I, laba yang diperoleh (Rp 175.000 = Rp 1.750.000 - Rp 900.000) lebih kecil dibandingkan dengan jika alternatif II yang dipilih (Rp 475.000 = Rp 1.375.000 - Rp 900.000)
- Kesimpulan yang dapat diambil: Peniadakan Dept Makanan dapat dibenarkan, jika departemen tersebut diganti dengan Dept. Kosmetik.

6.5 Menyewakan Atau Menjual Fasilitas Perusahaan

Perusahaan jika mempunyai aktiva tetap, akan mempunyai 2 alternatif untuk menyewakan atau menjual aktiva tetap tersebut yang sudah tidak digunakan oleh perusahaan. Akuntansi manajemen akan melakukan perhitungan dari 2 alternatif tersebut mana yang paling menguntungkan dari sisi keuangan.

Contoh:

PT ANDALAS mempunyai mesin lama dengan harga perolehan Rp 4.000.000 dan nilai sisa Rp 1.600.000, biaya penyusutan Rp 2.400.000. Mesin tersebut direncanakan akan disewakan, dengan biaya sewa Rp 2.500.000. Untuk bisa disewakan mesin tersebut harus diresparasi dengan biaya Rp 700.000.

Selain itu PT. ANDALAS juga mempunyai alternatif untuk menjual mesin lama tersebut seharga Rp 2.000.000. Biaya komisi untuk perantara Rp 120.000. Dari 2 alternatif diatas sebaliknya kapan PT ANDALAS menyewakan atau menjual mesin lama tersebut ?

Analisis yang dibuat oleh perusahaan untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan adalah :

	Menyewakan	Menjual	Perbedaan
Pendapatan sewa/ penjualan	Rp 2.500.000	Rp .2.000.000	Rp 500.000
Biaya:			
-Reparasi	Rp 700.000	Rp 120.000	Rp 580.000
Pendapatan bersih	Rp 1.800.000	Rp 1.880.000	(Rp 80.000)

PT ANDALAS sebaliknya menjual mesin lama saja karena lebih menguntungkan sebesar Rp. 80.000, dibandingkan jika mesin lama tersebut disewakan.

Nilai buku mesin Rp 1.600.000 (Rp 4.000.000 - Rp 2.400.000) tidak perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan tersebut, karena nilai buku mesin merupakan biaya tenggelam (*sunk cost*).

Untuk membuktikan apakah nilai buku mesin berpengaruh terhadap pengambilan keputusan menjual atau menyewakan mesin, berikut ini adalah analisis yang memperhitungkan unsur biaya tenggelam.

Alternatif I : Menyewakan mesin			
Pendapatan sewa		Rp 2.500.000	
Biaya penyusutan mesin	Rp 1.600.000		
Biaya reparasi & asuransi	<u>Rp 700.000</u>		
		Rp 2.300.000	
Pendapatan bersih			Rp 200.000

Alternatif I : Menjual mesin			
Hasil Penjualan		Rp 2.000.000	
Nilai buku mesin	Rp 1.600.000		
Biaya komisi perantara	<u>Rp 120.000</u>		
		Rp 1.720.000	
Pendapatan bersih			Rp 280.000
Selisih menguntungkan jika menjual mesin			Rp 80.000

6.6 Menerima Atau Menolak Pesanan Penjualan Khusus

Perusahaan yang sudah terbiasa memproduksi produk regular dalam jumlah yang sama setiap hari, setiap bulannya, jika mendapatkan pesanan tambahan dengan harga dibawah standar maka pesanan tambahan tadi bisa saja diterima atau ditolak. Disini akuntansi manajemen perlu mempertimbangkan dengan menghitung biaya-biaya yang timbul.

Jika perusahaan memproduksi dengan jumlah yang sudah penuh, apabila ada pesanan tambahan akan menyebabkan kenaikan biaya, baik itu biaya variabel dan biaya tetap. Maka perlu diperhitungkan kembali pesanan tambahan dengan harga khusus, jangan sampai perusahaan mengalami kerugian.

Jika perusahaan memproduksi dengan jumlah yang belum penuh dan memungkinkan pengerjaan pesanan khusus tersebut tanpa

menambah biaya tetap lagi ,maka akan menguntungkan perusahaan karena perusahaan sudah tidak lagi untuk mengeluarkan biaya tetap lagi untuk pesanan tambahan tersebut.

Keterangan	Jumlah	
Hasil Penjualan 1.000 x Rp 1.000 =	Rp	1.000.000
Biaya produksi	Rp	700.000
Variabel 1.000 x Rp 600.000		
Tetap Rp 100.000		
Laba kotor	Rp	300.000
Biaya Usaha	Rp	50.000
Laba Bersih	RP	250.000

Setiap bulan perusahaan membuat genteng regular 1000 buah dan setiap bulan mendapatkan laba sebesar Rp 250.000. Selanjutnya ada pesanan khusus sebanyak 300 genteng dengan harga khusus yaitu Rp 900 per genteng, pesanan khusus tersebut diambil atau tidak dengan perhitungan sebagai berikut:

Keterangan	Tanpa Pesanan Khusus	Dengan Pesanan Khusus	Perbedaan
Hasil Penjualan			
1.000 x Rp 1.000	Rp 1.000.000		
1.000 x Rp 1.000			
300 x Rp 900		Rp 1.270.000	Rp 270.000
Biaya produksi variabel			
1.000 x Rp 600	Rp 600.000		
1.300 x Rp 600		Rp 780.000	Rp 180.000
Margin Kontribusi	Rp 400.000	Rp 480.000	Rp 90.000

Dengan adanya tambahan pesanan khusus sebanyak 300 genteng dengan harga Rp 900, PT. ANDALAS akan mendapatkan keuntungan sebesar Rp 490.000. Jika tidak menerima pesanan khusus hanya mendapat laba Rp 400.000. Mendapat pesanan khusus lebih

menguntungkan, karena PT. ANDALAS tidak lagi membayar biaya tetap lagi jika mendapat pesanan dengan harga khusus.

6.7 Menjual Atau Mengolah Lebih Lanjut

Perusahaan dihadapkan pada pilihan menjual bahan mentah atau mengolah bahan mentah tersebut menjadi produk jadi. Akuntansi manajemen akan membuat perhitungan mana yang menguntungkan dari sisi keuangan.

Contoh:

Perusahaan kaos bisa memilih alternatif menjual kain kaos atau memproses kain kaos menjadi kaos polos. Harga jual kain kaos Rp 9000 per meter, harga pokok Rp 6.000. Bila kain kaos diproses menjadi kaos polos, harga jual per kaos yang membutuhkan 1 meter kain kaos Rp 15.000 dan tambahan variabel Rp 6.000 per kaos. Perusahaan bisa membuat 10.000 meter/kaos tiap periode. Buat analisis pengambilan keputusan .

Jawab:

	Dijual Kain Kaos	Dijual Kaos polos	Analisis Diferensial
Penjualan (10.000 m/kaos)	(10.000 x Rp 9000) Rp 90.000.000	(10.000 x Rp 15.000) Rp 150.000.000	Rp 60.000.000
Harga pokok kulit mentah (10.000 x Rp 6.000)	Rp 60.000.000	Rp 60.000.000	
Biaya meneruskan proses (10.000 x Rp 3.000)		Rp 30.000.000	Rp 30.000.000
Laba	Rp 30.000.000	Rp 60.000.000	Rp 30.000.000

Kesimpulan:

Lebih baik perusahaan memilih alternatif membuat kulit jadi karena menghasilkan laba yang lebih besar yaitu sebesar Rp 60.000.000.

Biaya diferensial = (Rp 90.000.000 - Rp 60.000.000) = Rp 30.000.000

Pendapatan diferensial = (Rp 150.000.000 - Rp 90.000.000) = Rp 60.000.000

Contoh

PT ABADI adalah sebuah perusahaan yang memproduksi suatu barang yakni kursi yang dijual dengan harga Rp 50.000 per biji belum difinishing. Sedangkan biaya penuh yang diperlukan untuk membuat barang tersebut sebagai berikut:

KETERANGAN	BIAYA PER SATUAN
Biaya Bahan Baku	Rp. 5.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp. 6.000
Biaya Overhead Pabrik (V)	Rp. 7.000
Biaya Overhead Pabrik (T)	Rp. 7.000
Biaya Administrasi (T)	Rp. 7.000
Biaya Pemasaran (T)	Rp. 8.000
TOTAL	Rp. 40.000

Diketahui volume penjualan diperkirakan sebanyak 60.000 kursi. Berdasarkan informasi yang diperoleh, bahwa pihak manajemen mempertimbangkan untuk memproses lebih lanjut menjadi kursi yang sudah finishing. Dalam pelaksanaannya memerlukan biaya pengolahan lebih lanjut/pernis yakni sebesar Rp 8.000 per kursi. Sedang di pasaran kursi finishing cukup banyak permintaan dengan harga jual Rp 70.000,-. PT. ABADI lebih baik mengolah lebih lanjut atau tidak ?

Jawab:

Jika alternatif "Menjual" yang dipilih, maka keuntungan yang diperoleh adalah:

Laba = Pendapatan - Biaya

$$= (\text{Rp } 50.000 \times 60.000 \text{ unit}) - (\text{Rp } 40.000 \times 60.000 \text{ unit})$$

$$= \text{Rp } 3.000.000.000 - \text{Rp } 2.400.000.000$$

$$= \text{Rp } 600.000.000$$

Jika alternatif “Memproses lebih lanjut”, maka keuntungan yang diperoleh adalah :

Laba = Pendapatan diferensial - Biaya diferensial

$$= [(Rp\ 70.000 - Rp\ 50.000) \times 60.000\ \text{unit}] - [Rp\ 8.000 \times 60.000\ \text{unit}]$$

$$= Rp\ 1.200.000.000 - Rp\ 480.000.000$$

$$= Rp\ 720.000.000$$

Jika PT ABADI membuat keputusan sebaiknya memproses lebih lanjut karena memberikan keuntungan yang lebih besar.



BAB VII

PENENTUAN HARGA JUAL

7.1 Penetapan Harga Jual

Keputusan penentuan harga jual sangat penting dalam perusahaan, hal tersebut akan dapat mempengaruhi laba yang ingin dicapai perusahaan dan juga berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Maka dari itu untuk dapat menentukan harga jual yang sesuai perlu dihitung dengan sebenarnya, selalu di evaluasi dan disesuaikan dengan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan dan akan mempengaruhi kontinuitas usaha perusahaan tersebut seperti kerugian terus menerus. Apabila penjualan yang terlalu tinggi juga akan dapat berakibat larinya konsumen .

Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa harga jual adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat, karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Mulyadi (2012) menyatakan bahwa pada prinsipnya harga jual harus dapat menutupi biaya penuh ditambah dengan laba yang wajar. Harga jual sama dengan biaya produksi ditambah mark-up.

7.2 Tujuan Penetapan Harga Jual

Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa tujuan pendapatan harga, yaitu :

1. Kelangsungan hidup

Perusahaan dapat mengejar kelangsungan hidup sebagai tujuan utamanya, jika mengalami kapasitas lebih, persaingan ketat, atau perubahan keinginan konsumen. Untuk menjaga agar pabrik tetap beroperasi dan persediaan dapat terus berputar, mereka sering melakukan penurunan harga. Laba kurang penting dibandingkan kelangsungan hidup. Selama harga dapat menutup biaya variabel dan sebagian biaya tetap, perusahaan dapat terus berjalan. Tetapi kelangsungan hidup hanyalah tujuan jangka pendek. Dalam jangka panjang, perusahaan harus dapat meningkatkan nilainya.

2. Laba sekarang maksimum

Banyak perusahaan menetapkan harga yang memaksimalkan labanya sekarang. Mereka memperkirakan bahwa permintaan dan biaya sehubungan sebagai alternatif harga dan memilih harga yang akan menghasilkan laba, arus kas, atau pengembalian investasi yang maksimum.

3. Pendapatan sekarang maksimum

Beberapa perusahaan menetapkan harga yang akan memaksimalkan pendapatan dari penjualan. Maksimalisasi pendapatan hanya membutuhkan perkiraan fungsi permintaan. Banyak manajer percaya bahwa maksimalisasi pendapatan akan menghasilkan maksimalisasi laba jangka panjang dan pertumbuhan pangsa pasar.

4. Pertumbuhan penjualan maksimum

Perusahaan lainnya ingin memaksimalkan unit penjualan. Mereka percaya bahwa volume penjualan yang lebih tinggi akan menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah dan laba jangka panjang yang lebih tinggi. Mereka menetapkan harga terendah dengan mengasumsikan bahwa pasar sensitif terhadap harga. Ini disebut penetapan harga penetrasi pasar.

5. *Skimming* pasar maksimum

Skimming pasar hanya mungkin dalam kondisi adanya sejumlah pembeli yang memiliki permintaan tinggi, biaya per unit untuk memproduksi volume kecil tidaklah sedemikian tinggi, sehingga dapat mengurangi keuntungan penetapan harga maksimal yang dapat diserap pasar, harga yang tinggi tidak menarik lebih banyak pesaing, harga tinggi menyatakan citra produk superior.

6. Kepemimpinan mutu produk

Perusahaan mungkin mengarahkan untuk menjadi pemimpin dalam hal mutu produk dipasar, dengan membuat produk yang bermutu tinggi dan menetapkan harga yang lebih tinggi dari pesaingnya. Mutu dan harga yang lebih tinggi dari rata-rata industrinya.

7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penetapan Harga

Kotler dan Keller (2009), keputusan penetapan harga sebuah perusahaan dipengaruhi baik dari faktor internal maupun dari faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor internal.

Faktor Internal yang mempengaruhi penetapan harga meliputi:

- a. Tujuan perusahaan
- b. Strategi bauran pemasaran
- c. Biaya
- d. Pertimbangan organisasi

2. eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan penetapan harga meliputi:

- a. Pasar dan permintaan
- b. Biaya, harga, dan penawaran pesaing
- c. Keadaan perekonomian

7.4 Metode Penetapan Harga

1. Metode penetapan harga jual berdasarkan biaya

Metode penentuan harga jual yang berdasarkan biaya dalam bentuk yang paling sederhana, yaitu:

a. *Cost plus pricing method*

Penentuan harga jual *cost plus pricing*, biaya yang dapat digunakan sebagai dasar penelitian, dapat didefinisikan sesuai dengan metode penentuan harga pokok produk yang digunakan. Dalam menghitung *cost plus pricing*, digunakan rumus:

Contoh:

Ali mempunyai usaha menjual roti bolu dan mendapatkan order sebanyak 1000 roti untuk sebuah acara pernikahan. Biaya yang dikeluarkan oleh Ali untuk membuat roti tersebut adalah sebagai berikut:

Biaya bahan baku	Rp 400.000
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 200.000
Biaya overhead pabrik	Rp 100.000

Jika Ali menginginkan laba sebesar 40% dari biaya total maka:

$$\begin{aligned}\text{Harga total} &= \text{Biaya total} + \text{Laba} \\ &= \text{Rp } 700.000 + 40\% (\text{Rp } 700.000) \\ &= \text{Rp } 700.000 + \text{Rp } 280.000 = \text{Rp. } 980.000\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Harga jual per roti} &= \text{Rp } 980.000 : 1000 \\ &= \text{Rp } 980\end{aligned}$$

b. *Mark up pricing method*

Mark up pricing banyak digunakan oleh para pedagang. Para pedagang akan menentukan harga jualnya dengan cara menambahkan *mark up* yang diinginkan pada harga beli per satuan. Persentase yang ditetapkan berbeda untuk setiap jenis barang. Dalam menghitung harga jual, menggunakan rumus:

Contoh:

Toko Sandal membeli sebuah Sandal Merek Ardil Rp 100.000/ buah, dengan keuntungan ditentukan Rp 60.000. Harga jual Rp 100.000 + Rp 60.000 = Rp 160.000. Keuntungan diperoleh dari mark-up. Mengapa hanya sebagian? Seperti dijelaskan sebelumnya, terdapat biaya lain-lain yang harus diambil sebagian dari mark up.

c. Penetapan Harga BEP (*Break Even Point*)

Metode penetapan harga berdasarkan keseimbangan antara jumlah total biaya keseluruhan dengan jumlah total penerimaan keseluruhan, Rumus:

Contoh :

Ali memiliki usaha jus buah dirumahnya. Ali menetapkan harga jus buahnya pergelas Rp 7000. Biaya tetap Rp 300.000, biaya variabel per gelas Rp 4000. Maka titik impas dalam volume dan dalam rupiah adalah sebagai berikut:

BEP (dalam unit) =

$$\text{Rp } 300.000 : (\text{Rp } 7000 - \text{Rp } 4000) = 100 \text{ gelas}$$

BEP (dalam rupiah) =

$$\text{Rp } 300.000 : 1 - (\text{Rp } 4000 : \text{Rp } 7000) = \text{Rp } 700.000$$

Jadi jika Ali menjual 100 gelas atau Ali mendapatkan uang Rp 700.000 maka kelebihanannya itu adalah keuntungannya.

2. Metode penetapan harga jual berdasarkan Harga pesaing/ Kompetitor

Pendapatan Harga dilakukan dengan menggunakan harga kompetitor sebagai bahan referensi. Dalam prakteknya penetapan harga ini cocok untuk produk standar dengan kondisi pasar oligopoly (pasar dimana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan). Untuk memenangkan persaingan dan meraih konsumen sebanyak-banyaknya digunakan strategi

harga. Strategi harga jual ini misalnya menetapkan harga di bawah harga pasar dengan maksud untuk meraih pangsa pasar.

3. Penetapan Harga Berdasarkan Permintaan

Penetapan harga jual dilakukan dengan menganalisis konsumen. Konsumen diminta untuk memberikan pernyataan apakah konsumen merasa harga murah, terlalu murah, terasa mahal dan terlalu mahal dan dikaitkan dengan kualitas yang diterima.

7.5 Strategi Penetapan Harga

Strategi penetapan harga adalah tahapan dimana perusahaan menggolongkan produk atau jasa yang dihasilkan menjadi 2 yaitu produk baru atau produk yang belum memiliki konsumen tetap atau produk yang sudah memiliki pangsa pasar. Strategi penetapan harga ini juga berhubungan dengan siklus kehidupan produk (*product life cycle*).

Untuk Produk Baru

Dalam menetapkan strategi penetapan harga yang efektif untuk produk baru atau tahap pengenalan ini terdapat 2 (dua) alternatif strategi penetapan harga, yaitu:

1. Harga Mengapung (*Skimming Price*)

Mematok harga tinggi pada produk yang dihasilkan, diharapkan dapat menutup biaya dan menghasilkan laba maksimum (perusahaan memberi keyakinan dengan harga mahal produk perusahaan berkualitas). Pendekatan ini tepat digunakan pada perusahaan yang menghasilkan produk dengan minim pesaing. Skimming ini dapat membatasi permintaan konsumen sampai perusahaan siap memproduksi produk secara massal. Cara ini dapat juga mengangkat produk mempunyai kualitas yang sangat tinggi.

2. Harga Penetrasi

Mematok harga yang rendah untuk menciptakan permintaan yang banyak dari konsumen. Strategi ini diterapkan pada perusahaan yang menjual barang dan jasa yang tidak mempunyai nilai simbolis

tinggi . Pendekatan ini juga sangat sesuai pada pasar yang sangat sensitif harga.

Produk Yang Telah Beredar

Strategi penetapan harga unyuk produk lama yang telah beredar. tahapan siklusnya berada pada 3 (tiga) tingkatan berikutnya setelah pengenalan yakni:

1. Tahap Pertumbuhan

Penjualan produk meningkat terus dari waktu ke waktu, selain itu pesaing mulai muncul. Strategi pada masa tumbuhnya perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan harga produk sesuai pasar. Ketika pertumbuhan mulai menurun, strategi yang pas adalah mulai menurunkan harga untuk mendorong penjualan sekaligus menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2. Tahap Kematangan

Pada tahap ini perusahaan harus benar-benar responsif terhadap situasi pasar, konsumen maupun pesaing. Penetapan harga pada tahap ini menggunakan pendapat konsumen dan mendiskon produk atau jasa yang dihasilkan. Hal ini diharapkan perusahaan dapat menjaga loyalitas konsumen agar dapat meningkatkan permintaan dan laba.

3. Tahap Penurunan

Tahap ini merupakan tahap dimana permintaan konsumen menurun terus menerus. Strategi yang diterapkan perusahaan pada tahap ini sebaiknya mendiskon produk dan mempertahankan harga produk. Namun untuk memperoleh keuntungan, perusahaan dapat memotong biaya-biaya yang dikeluarkan untuk produk, misalnya biaya promosi.



BAB VIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENANAMAN MODAL

8.1 Pengertian Penanaman Modal

Perusahaan jika mempunyai keuntungan yang besar akan mempunyai uang yang banyak. Perusahaan perlu menanamkan modal tersebut dengan sebaik-baiknya. Penanaman modal penting bagi perusahaan, karena penanaman dalam modal berkaitan dengan keterkaitan sumber dana perusahaan dalam jumlah relatif besar, jangka waktu relatif lama dan masa yang akan datang penuh dengan ketidakpastian. Penanaman modal ini dilakukan oleh perusahaan dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa yang akan datang sebagai kompensasi secara profesional atas penundaan konsumsi.

Disinilah peran akuntansi manajemen untuk cermat dalam mengambil keputusan berkaitan dengan penanaman modal. Apabila salah dalam mengambil keputusan maka perusahaan akan mengalami kerugian besar, sebaliknya jika pengambilan keputusan penanaman modal perusahaan tepat akan membawa perusahaan tumbuh berkembang. Perusahaan perlu menilai jika akan melakukan penanaman modal pada barang modal, karena perusahaan berharap

akan memperoleh kembali dana yang ditanam pada perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

8.2 Yang Perlu Diperhatikan dalam Penanaman Modal

Dalam penanaman modal yang perlu diperhatikan oleh manajer adalah sebagai berikut:

1. Dana yang dimiliki oleh perusahaan

Seberapa dana yang dimiliki oleh perusahaan dalam penanaman modal perlu untuk dipertimbangkan.

2. Jangka waktu investasi yang diharapkan

Dalam penanaman modal perusahaan perlu menetapkan pengembalian yang diharapkan perusahaan, misal penanaman modal jangka panjang, maupun penanaman modal jangka pendek.

3. Harapan dari investasi perusahaan.

Ada 2 maksud dimana perusahaan menanamkan modal perusahaan.

a. Penanaman modal yang tidak menghasilkan laba

Yaitu perusahaan mengeluarkan uang untuk memenuhi persyaratan yang dianjurkan oleh pemerintah. Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan bahan-bahan kimia, maka perusahaan itu menggunakan uangnya untuk membuat pembuangan limbah yang layak

b. Penanaman modal yang menghasilkan laba

Penanaman modal yang menghasilkan laba dibagi 2 yaitu :

- Sulit diukur

Penanaman modal ini keuntungannya sulit diukur. Misalnya perusahaan melakukan riset dan penelitian untuk pengembangan produk.

- Dapat diukur

Penanaman modal ini keuntungannya dapat diukur. Misalnya penanaman modal ini untuk memperluas usaha.

4. Karena masa depan penuh ketidakpastian maka dalam penanaman modal perlu dipertimbangkan pengambilan keputusan dengan menggunakan metode-metode dalam menilai investasi.

a. *Payback period*

adalah metode penanaman modal dengan memperhitungkan jangka waktu atau periode yang diperlukan di mana uang yang sudah dikeluarkan tersebut dapat menutup kembali pengeluaran investasi.

Rumus:

$$\text{Payback Periode} = \frac{\text{Modal yang ditanamkan}}{\text{Aliran kas yang berasal dari operasi}}$$

Aliran kas yang berasal dari operasi dapat berupa penghematan tunai per tahun atau laba tunai (laba bersih setelah dipotong pajak ditambah depresiasi)

Kelebihan :

- Metode *payback period* mudah dan sederhana .
- Memberikan informasi mengenai lamanya *break even project*.
- Dapat digunakan sebagai alat pertimbangan resiko, makin pendek *payback period*nya maka semakin pendek pula resiko kerugiannya.

Kelemahan:

- Tidak mempertimbangkan nilai waktu uang (nilai waktu uang adalah suatu konsep yang menyatakan bahwa nilai uang sekarang akan lebih berharga dari pada nilai uang masa yang akan datang atau perbedaan nilai uang sekarang dan masa mendatang. Contoh : Rp 10.000.00 sekarang akan berbeda nilainya untuk masa mendatang. Sekaranf bisa digunakan untuk beli motor 10 tahun kedepan sudah tidak bisa)

- Metode ini digunakan untuk mengukur kecepatan kembalinya dana dan tidak mengukur keuntungan proyek pembangunan yang telah direncanakan.

Contoh:

PT. ABADI menanamkan modal dengan membeli mesin baru seharga Rp 80.000.000,-, keuntungan yang diharapkan akan masuk setiap tahunnya adalah Rp13.000.000, tentukan *Payback* periode?

Jawaban:

$$Payback\ Period = \frac{Rp. 80.000.000}{Rp. 20.000.000} = 4\ Tahun$$

Jadi perusahaan akan mendapatkan uangnya kembali yang telah dikeluarkan untuk membeli mesin selama 4 tahun.

Untuk menilai layak atau tidak layak penanaman modal, dapat menggunakan cara membandingkan *payback* periode yang ditargetkan oleh perusahaan dengan *payback* period hasil perhitungan pembelian diatas.

Contoh:

Suatu usulan investasi gedung untuk usaha senilai Rp 600.000 dengan umur ekonomis 5 tahun. Syarat periode pengembalian 2 tahun dan arus kas pertahun adalah:

Tahun 1	Rp	300 juta
Tahun 2	Rp	250 juta
Tahun 3	Rp	200 juta
Tahun 4	Rp	150 juta
Tahun 5	Rp	100 juta

Arus kas dan arus kas kumulatif

Tahun	Arus Kas	Arus kas kumulatif
1	300.000.000	300.000.000
2	250.000.000	550.000.000
3	200.000.000	750.000.000
4	150.000.000	900.000.000
5	100.000.000	1.000.000.000

$$\text{Periode Pengembalian} = 2 + \frac{\text{Rp. 600 jt} - \text{Rp. 550 jt}}{\text{Rp. 750 jt} - \text{Rp. 550 jt}} = 2,25 \text{ tahun}$$

Atau

= 2,25 tahun atau 2 tahun 3 bulan

Periode pengembalian lebih dari yang disyaratkan maka usulan proyek investasi ini ditolak.

b. *Net Present Value (NPV) dan Present Value (P)*

Metode yang digunakan untuk menghitung nilai penerimaan kas pada masa yang akan datang diperhitungkan berdasarkan nilai sekarang. Menghitung nilai uang pada saat sekarang pada sejumlah uang yang akan kita terima nbeberapa waktu yang akan datang.

Langkah menghitung NPV:

- Tentukan nilai sekarang dari setiap arus kas, termasuk dan arus keluar, yang didiskontokan pada biaya modal proyek.
- Jumlahkan arus Kas yang didiskontokan ini. hasil in didefinisikan sebagai NPV proyek
- Jika NPV adalah positif, maka proyek harus diterima, sementara jika NPV adalah negatif, maka proyek itu harus ditolak. Jika dua proyek dengan NPV positif adalah mutually exclusive, maka salah satu dengan nilai NPV terbesar harus dipilih.

NPV sebesar nol menyiratkan bahwa arus kas proyek sudah mencukupi untuk membayar kembali modal yang diinvestasikan dan memberikan tingkat pengembalian yang diperlukan atas modal tersebut. Jika proyek memiliki NPV positif, maka proyek tersebut menghasilkan lebih banyak kas dari yang dibutuhkan untuk menutup utang dan memberikan pengembalian yang diperlukan kepada pe- megang saham

$$NPV = \left\{ \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} \right\} - OI$$

CF = Arus Kas

i = biaya modal/tingkat bunga

n = Umur proyek investasi

OI = Investasi awal

Berikut ini adalah kriteria perhitungan NPV yang diterima atau ditolak

Bila.....	Berarti.....	Maka.....
NPV > 0	investasi yang dilakukan memberikan manfaat bagi perusahaan	Proyek bisa dijalankan
NPV < 0	Investasi yang dilakukan akan mengakibatkan kerugian besar bagi perusahaan	Proyek ditolak

NPV = 0	Investasi yang dilakukan tidak mengakibatkan perusahaan untung maupun merugi	Kalau proyek dilaksanakan atau tidak dilaksanakan tidak berpengaruh pada keuangan perusahaan. Keputusan harus ditetapkan dengan menggunakan kriteria lain misalnya dampak investasi terhadap positioning perusahaan
---------	--	---

NPV berguna untuk menghitung net present value dari suatu deret aliran kas di masa yang akan datang pada suatu tingkat bunga, sedangkan PV berguna untuk menghitung nilai sekarang (*present value*) dari suatu deret angsuran seragam di masa yang akan datang dan suatu jumlah tunggal yang telah disama-ratakan pada akhir periode pada suatu tingkat bunga. Perbedaan utama antara fungsi PV dan NPV adalah PV bisa digunakan pada awal atau akhir periode dari suatu aliran kas, PV mengharuskan semua nilai sama, sedangkan NPV nilai-nilai bisa bervariasi. Rumus Present Value (PV):

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n}$$

FV = Future Value (Nilai Pada akhir tahun ke-n)

PV = Nilai Sekarang (Nilai pada tahun ke 0)

r = Suku Bunga

n = Waktu (tahun)

Kelebihan:

- Memperhitungkan nilai waktu uang
- Memperhitungkan arus kas selarná masa investasi

Kelemahan:

- Menentukan tingkat bunga yang teliti

- Jika nilai investasi berbeda dan usia ekonomisnya berbeda, maka nilai NPV belum menjamin sebagai proyek yang lebih baik.

Contoh Soal PV:

Berapa nilai sekarang (NP) dari uang Rp10.000.000 yang baru akan kita terima 5 tahun mendatang, dengan dasar bunga yang sama 15%?

Diketahui :

FV = Future Value (Nilai Pada akhir tahun ke-n)

PV = Nilai Sekarang (Nilai pada tahun ke 0)

r = Suku Bunga

n = Waktu (tahun)

Jawab:

$$PV = \frac{Rp. 10.000.000}{(1 + 0,15)^5} = \frac{Rp. 10.000.000}{2,011} = Rp. 4.972.650$$

Jadi nilai sekarang Rp10.000.000 yang diterima 5 tahun ke depan adalah sebesar Rp 4,972.650

Contoh Soal NPV:

Suatu perusahaan (asumsi) sedang mempertimbangkan usulan proyek investasi sebesar Rp 50.000.000 selama 5 tahun, dengan tingkat pengembalian yang disyaratkan 20%, perkiraan arus kas (*cash flow*) pertahunnya sebagai berikut:

Tahun	Arus kas
1	17.500.000
2	19.000.000
3	20.500.000
4	22.000.000
5	24.500.000

Hitunglah keuntungan perusahaan tersebut dengan menggunakan analisis NPV!

Rumus:

$$NPV = \left\{ \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} \right\} - OI$$

NPV = ΣPV Cash flow - Nilai Investasi (Original investment)

Tahun (1)	Cash Flow (2)	Interest Rate (3)	Present Value (4) = (2) x (3)
1	Rp 17.500.000	0,833	Rp 14.577.500
2	Rp 19.000.000	0,694	Rp 13.186.000
3	Rp 20.500.000	0,579	Rp 11.869.000
4	Rp 22.000.000	0,482	Rp 10.604.000
5	Rp 24.500.000	0,402	Rp 9.849.000
Total present value			Rp 60.086.000
Original investmen			Rp 50.000.000
Net Present Value			Rp 10.086.000

Keterangan:

untuk Interest rate 20% selama 5 tahun dapat dilihat dalam table present value (PV)

Berdasarkan kriteria NPV, usulan proyek investasi tersebut sebaiknya diterima karena NPV- nya positif. Artinya dana sebesar Rp 50.000.000 yang diinvestasikan selama 5 tahun dalam proyek tersebut dapat menghasilkan *Net present value* sebesar Rp 10.086.000.

Contoh Soal NPV:

Suatu perusahaan mem[ertimbangkan usulan proyek investasi sebesar Rp 50.000.000 dengan arus kas (*cash flow*) Rp 25.000.000 pertahun, selama 5 tahun dengan tingkat pengembalian yang disyaratkan 20%.

Tahun (1)	Cash Flow (2)	Interest Rate (3)	Present Value (4) = (2) x (3)
1	Rp 25.000.000	0,833	Rp 30.825.000
2	Rp 25.000.000	0,694	Rp 17.350.000
3	Rp 25.000.000	0,579	Rp 14.475.000
4	Rp 25.000.000	0,482	Rp 12.050.000
5	Rp 25.500.000	0,402	Rp 10.050.000
Total present value			Rp 74.750.000
Original investmen			Rp 50.000.000
Net Present Value			Rp 24.750.000

Keterangan:

untuk Interest rate 20% selama 5 tahun dapat dilihat dalam table present value (PV)

c. *Internal Rte of Return*

Internal Rate of Return adalah metode perhitungan investasi dengan menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih dimasa datang. *Internal Rate Return* adalah tingkat bunga yang menyamakan *present value* kas keluar yang diharapkan dengan *present value* aliran kas masuk yang diharapkan, atau didefinisikan juga sebagai tingkat bunga yang menyebabkan *Net Present Vaklue* (NPV) sama dengan nol (0). IRR adalah tingkat bunga yang akan menjadikan jumlah nilai sekarang dari *proceeds* sama dengan nilai sekarang dari *outlay*. Rumus yang dapat digunakan dalam IRR adalah:

$$IRR = P_1 - C_1 \cdot \frac{P_2 - P_1}{C_2 - C_1}$$

Dimana :

P_1 = nilai presentasi (i) yang menghasilkan NPV positif

P_2 = nilai presentasi (ii) yang menghasilkan NPV negatif

C_1 = NPV positif

C_2 = NPV negatif

Kelebihan :

- Memperhatikan nilai waktu dari uang.
- Menggunakan arus kas sebagai dasar perhitungan.
- Hasilnya dalam presentase, sehingga pengambilan keputusan dapat membuat perkiraan bila r (*discount rate*) sulit diketahui.

Kekurangan :

- Perhitungan lebih sulit bila tidak menggunakan komputer, karena harus dicoba-coba.
- Tidak membedakan proyek yang mempunyai perbedaan ukuran dan dalam keadaan investasi.

Contoh:

Tuan Yatna Supriyatna memiliki sebidang tanah yang akan dibangun sebuah usaha yaitu pabrik susu. Adapun nilai investasi Tuan Yatna adalah Rp 640 juta. Proyek penerimaan untuk kedua usaha adalah sebagai berikut:

Tahun	Pabrik Susu
1	Rp 50 Juta
2	Rp 150 Juta
3	Rp 200 Juta
4	Rp 250 Juta
5	Rp 300 Juta
6	Rp 350 Juta

Berapakah nilai IRR- Pabrik Susu tersebut?

Jawab :

Gunakan metode-metode coba-coba. Masukkan nilai i berulang-ulang hingga didapatkan $NPV=0$

Misalnya nilai i_1 adalah 19%. Maka nilai C_1 adalah :

Besarnya PV dapat dilihat dan tabel Present Value Interest (tabel nilai sekarang) sebagai berikut:

Tahun	Cashflow	PVIF(19%)	PV
1	Rp 50 Juta	0,840	Rp 42,02 Juta
2	Rp 150 Juta	0,706	Rp 105,92 Juta
3	Rp 200 Juta	0,593	Rp 118,68 Juta
4	Rp 250 Juta	0,499	Rp 124,67 Juta
5	Rp 300 Juta	0,419	Rp 125,71 Juta
6	Rp 350 Juta	0,352	Rp 123,25 Juta
Total PV			Rp 640,26 Juta

$NPV = PV \text{ proceed} - PV \text{ Outlays}$

$NPV = Rp 640,26 \text{ juta} - Rp 640 \text{ juta}$

$NPV = Rp 260.000$

Nilai P_1 dan C_1 telah diketahui yaitu

P_1 adalah 19%

C_1 adalah Rp 260.00

Sedangkan untuk mencari nilai C_2 , kita gunakan P_2 misalnya 20%, sehingga nilai P_2 dan C_2 adalah:

Tahun	Cashflow	PVIF(20%)	PV
1	Rp 50 Juta	0,833	Rp 41,67 Juta
2	Rp 150 Juta	0,694	Rp 104,17 Juta
3	Rp 200 Juta	0,579	Rp 115,74 Juta
4	Rp 250 Juta	0,482	Rp 120,56 Juta
5	Rp 300 Juta	0,402	Rp 120,56 Juta

6	Rp 350 Juta	0,402	Rp 117,21 Juta
Total PV			Rp 619,91 Juta

NPV = PV *Proceed* - PV *Outlays*

NPV = Rp 619,91 juta - Rp 640 Juta

NPV = Rp 20,09 juta

IRR = 19% - 0,26 x 20% - 19% = 19% + 0,01% = 19,01%

Sehingga IRR dan Pabrik Susu Tuan Yatna adalah 19,01%

d. *Profitability Index* (PI)

Metode ini menghitung perbandingan antara nilai arus kas bersih yang akan datang dengan nilai investasi yang sekarang. *Profitability Index* harus lebih besar dari 1 baru dikatakan layak. Semakin besar PI, Investasi semakin layak. Rumus :

$$PI = \frac{\text{Nilai Aliran Kas Masuk}}{\text{Nilai Investasi}}$$

Kelayakan investasi menurut standar analisa ini adalah

Jika $PI > 1$; maka investasi dapat dijalankan (tidak layak)

Jika $PI < 1$; investasi tidak layak dijalankan (layak)

Kelebihan :

- Memberikan *percentage future cash flow* dengan *cash initial*.
- Sudah mempertimbangkan *cost of capital*.
- Sudah mempertimbangkan *time value of money*
- Mempertimbangkan semua cash flow.

Kekurangan:

- Tidak memberikan informasi mengenai tingkat pengembalian suatu project.
- Tidak memberikan informasi mengenai resiko dari proyek.

Contoh:

Untuk PT.AMINAH, nilai *profitability index* nya adalah:

$$\text{Profitability Index} = \frac{\text{Rp } 164.430}{\text{Rp } 120.000} = 1,37$$

PT. AMINAH memiliki *profitability Index* sebesar 1,37. Nilai tersebut lebih besar dari 1 sehingga investasi dari PT. AMINAH dapat diterima . Syarat investasi layak adalah apabila nilai *profitability Index* lebih besar satu, sedangkan bila kurang dari satu, maka investasi ditolak.

Contoh:

PT. ABADI akan melakukan investasi melalui pembelian sebuah gudang seharga Rp 80.000.000,- dengan harapan aliran kas masuk pertahun dan bunga 20% adalah sebagai berikut:

Tahun	Aliran Ka Masuk	DF	PV Proceed
1	16.250.000	0,833	13.536.250
2	17.250.000	0,694	11.971.500
3	18.250.000	0,579	10.566.750
4	18.750.000	0,482	9.037.500
	25.000.000	0,482	12.050.000
			57.162.000

DF lihat di tabel nilai sekarang

$$PI = \frac{\text{Nilai aliran arus kas masuk}}{\text{Nilai investasi}}$$

$$PI = \frac{57.162.000}{80.000.000} = 0,714 < 1 \text{ (ditolak)}$$

Karena nilai $PI < 1$ maka investasi ini sebaiknya ditolak, karena nilai aliran kas masuk < nilai investasi yang akan merugikan perusahaan.



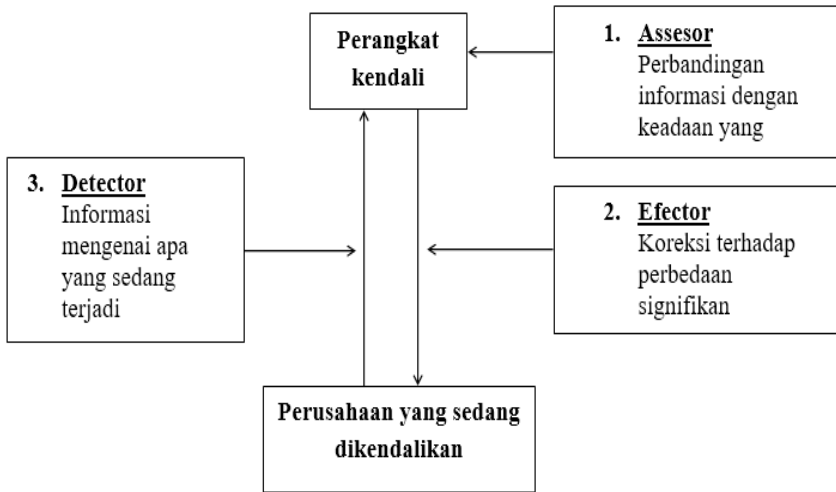
BAB IX

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

9.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya, memakmurkan pemegang saham, serta memakmurkan seluruh isi perusahaan termasuk karyawan. Dengan demikian untuk mencapainya perlu salah satunya adalah melakukan pengendalian manajemen dalam perusahaan. Untuk melakukan pengendalian manajemen dalam perusahaan perlu sebuah sistem pengendalian manajemen.

Definisi sistem adalah suatu cara tertentu yang dilakukan berulang-ulang untuk melaksanakan sesuatu atau sekelompok aktifitas. Pengendalian adalah proses untuk menjamin agar kegiatan mengarah ke tujuan yang diinginkan. Conyoh alat pengendalian sopir truk adalah mata sebagai sensor, otak sebagai asesor, kaki sebagai efektor. Elemen dari sistem pengendalian adalah sebagai berikut:



Manajemen adalah seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja. Jadi sistem pengendalian manajemen ini dapat diartikan sebagai suatu rangkaian proses yang dibuat oleh perusahaan untuk menjamin semua sumber yang dimiliki perusahaan yang sudah digunakan secara efisien dan efektif dengan tujuan mencapai sasaran kinerja yang maksimal.

Dalam pengendalian manajemen sebagai suatu sistem terdiri dari 2 yaitu:

1. Struktur pengendalian manajemen

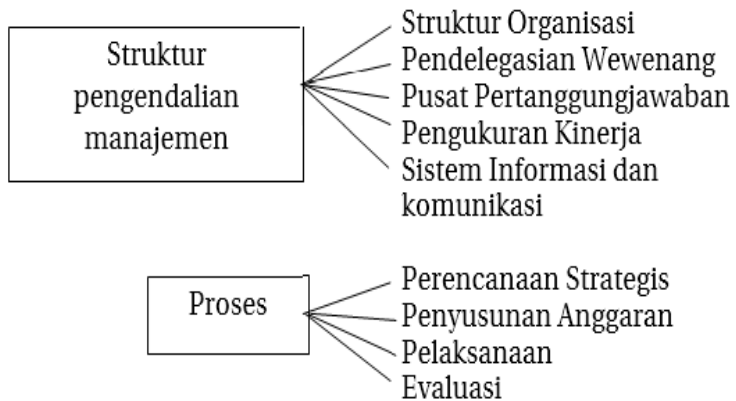
Terdiri dari unsur-unsur yang membentuk sistem pengendalian manajemen yaitu

- Struktur organisasi
- Pendelegasian wewenang
- Pusat pertanggung jawaban
- Pengukuran kinerja
- Sistem informasi dan komunikasi

2. Proses pengendalian manajemen

Kegiatan-kegiatan dalam rangka melakukan proses pengendalian manajemen, terdiri dari:

- Perencanaan strategis
- Penyusunan anggaran
- Pelaksanaan
- Evaluasi



9.2 Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen terdiri dari beberapa yaitu:

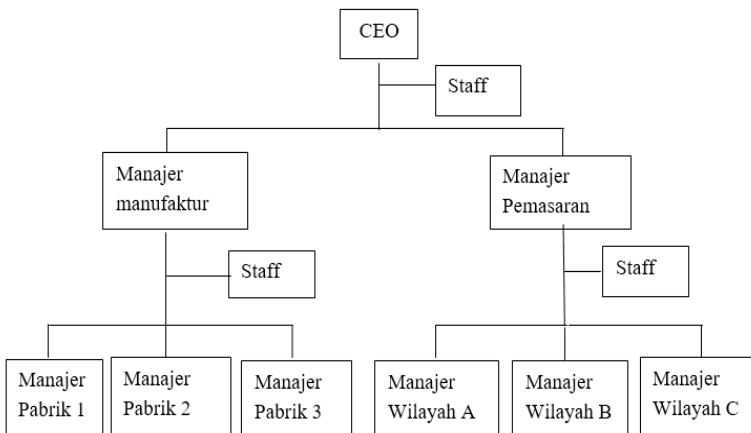
1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sebagai salah satu bentuk pengendalian dalam manajemen, ketika dalam perusahaan terdapat struktur organisasi yang jelas maka akan mudah untuk memberikan tanggung jawab pada masing-masing jabatan yang ada dalam struktur organisasi tersebut.

Contoh struktur organisasi fungsional

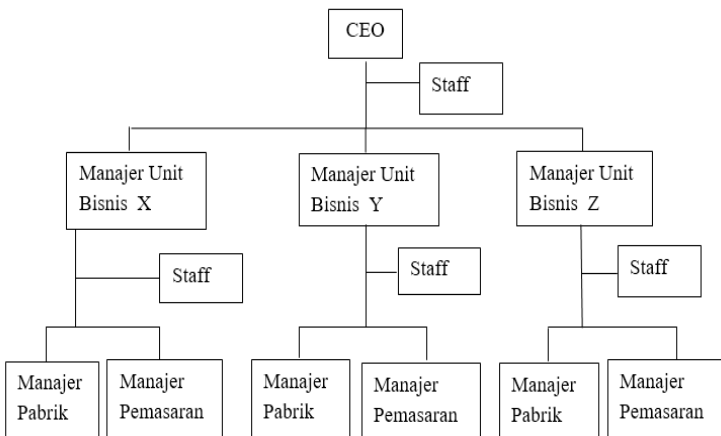
Organisasi fungsional diciptakan oleh F.W.Taylor yaitu suatu bentuk organisasi di mana kekuasaan pimpinan dilimpahkan

kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu. Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Ciri organisasi kecil ini di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli, spesialisasi dalam pelaksanaan tugas, target yang hendak dicapai jelas dan pasti, serta pengawasan dilakukan secara ketat.



Contoh struktur organisasi unit bisnis.

Organisasi bisnis adalah satu organisasi yang mempunyai beberapa macam produk bisnis.



2. Pendelegasian Wewenang

Dalam struktur pengendalian interen ini pendelegasian wewenang juga merupakan salah satu upaya perusahaan untuk mengendalikan perusahaan. Pendelegasian wewenang adalah proses dimana seorang manajer membagi kerja/melimpahkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab manajer kepada bawahannya, sehingga ia dapat memperoleh orang-orang untuk membantu pekerjaan yang tidak dapat manajer kerjakan.

3. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi tanggung jawab untuk mengelola input menjadi output pada unit bisnisnya. Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan efektifitas dan efisiensi.

Pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban berdasarkan pemakaian input dan menghasilkan output yang efisien dan efektif, misalnya pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

Efisien adalah rasio antara input dengan output, atau perbandingan antara input yang digunakan dengan hasil outputnya. Pusat pertanggungjawaban A dikatakan lebih efisien dibanding pusat pertanggungjawaban B apabila:

- Menggunakan input lebih rendah dibandingkan pusat pertanggungjawaban B untuk menghasilkan output yang sama.
- Menggunakan input yang sama dengan yang digunakan pusat pertanggungjawaban B untuk menghasilkan output yang lebih banyak.

Efisien dapat juga diukur dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar, yaitu berapa biaya yang seharusnya terjadi untuk menghasilkan output yang ditetapkan.

Efektifitas didasarkan pada hubungan antara hasil yang dicapai pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar output, maka semakin efektif unit tersebut.

Sifat pusat pertanggungjawaban yang efisien adalah jika melakukan sesuatu dengan tepat dan sifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat.

Bentuk Pusat Pertanggungjawaban

Terdapat 4 bentuk pusat pertanggungjawaban, yang diklasifikasikan sesuai dengan pengukuran input dan outputnya pada setiap pusat pertanggungjawaban, yaitu:

a. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai dari pendapatan yang diperolehnya pada pusat pertanggungjawaban. Outputnya (pendapatan) diukur dalam satuan dalam satuan moneter, dan tidak dihubungkan dengan inputnya. Contoh dari pusat pendapatan adalah departemen pemasaran, prestasi manajernya dinilai dengan penjualan yang diperolehnya berupa satuan moneter. Departemen ini tidak dibebani dengan harga pokok produk yang dijual, artinya departemen ini tidak mengetahui berapa biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk/jasa yang akan dia jual. Prestasi manajernya dapat dinilai dari anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan departemen pemasaran. Contoh: dibawah ini anggaran dan realisasi serta selisih penjualan dari departemen pemasaran.

Tahun	Target (EKS)	Realisasi (EKS)	Selisih (EKS)
2007	2.500.000	2.352.000	148.000
2008	2.600.000	2.653.000	53.000
2009	2.650.000	2.544.000	106.000

2010	2.650.000	2.735.000	85.000
2011	2.650.000	2.752.000	102.000

b. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya ini mengolah inputnya untuk menghasilkan output, input dapat diukur dalam satuan moneter. Output ini tidak digunakan sebagai dasar untuk menilai prestasi manajernya. Contoh pusat biaya adalah departemen keuangan, departemen personalia (contoh tersebut outputnya dapat diukur namun tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawabannya, artinya jumlah biaya input dapat ditekan serendah mungkin dan hasilnya dapat diketahui namun untuk penjualan bukan wewenang pusat pertanggungjawaban ini, dan kewenangannya dipegang oleh departemen lain yaitu departemen pemasaran)

Terdapat dua macam pusat biaya:

1) Pusat biaya Enjiner

Pusat biaya enjiner adalah inputnya dapat diukur dalam satuan moneter, outputnya diukur dalam satuan fisik, jumlah input yang digunakan mempunyai hubungan jelas dengan outputnya yang dapat diukur dan dikuatitatifkan. Contoh pada departemen produksi dimana inputnya berupa bahan baku, tenaga kerja langsung dan diolah menghasilkan output yang secara fisik berhubungan dengan produk yang akan dihasilkan. Penilaian prestasi manajer pusat biaya enjiner adalah dengan membandingkan biaya yang sudah distandarkan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi dalam departemen tersebut. Kemudian selisihnya dianalisis.

Biaya sesungguhnya < biaya standar maka biaya enjiner dinilai efisien.

Biaya sesungguhnya > biaya standar maka biaya enjiner dinilai tidak efisien.

2) Pusat biaya Diskresionari

Pusat biaya diskresionari adalah pusat biaya dimana input tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan outputnya, outputnya sulit diukur dengan satuan moneter. Contoh dari pusat biaya diskresionari adalah departemen keuangan, departemen akuntansi, departemen personalia, departemen riset dan pengembangan. Pusat biaya diskresionari yang efektif adalah dengan menilai kaitan antara output dengan yang sudah ditargetkan. Hal ini dikarenakan pusat biaya ini tidak dapat dinilai efisiensinya karena outputnya sulit diukur.

c. Pusat laba

Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajemennya dinilai berdasarkan laba (selisih pendapatan dan biaya) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Penilaian prestasi tersebut dengan membandingkan anggaran dan realisasi laba untuk laba yang bersangkutan. Dalam perusahaan ada perusahaan yang terdiri dari beberapa divisi sebagai pusat laba yang memproduksi beberapa jenis produk. Perusahaan tersebut kadang saling melakukan transaksi dengan pihak luar manapun antar divisi. Maka hal tersebut akan menimbulkan masalah sebagai berikut:

1) Pendapatan bersama dalam satu perusahaan yang terdiri dari beberapa divisi, divisi satu dengan lainnya saling bertransaksi

2) Biaya bersama

Biaya bersama berasal dari penyelenggaraan fasilitas bersama untuk kepentingan bersama dalam berbagai divisi. biaya bersama dapat dialokasikan kepada setiap pusat laba (divisi) sesuai dengan manfaat yang dinikmati.

3) Harga transfer

Jual beli barang dan jasa yang dilakukan antar divisi dalam satu perusahaan menimbulkan harga transfer. Harga transfer

akan menjadi pendapatan bagi divisi yang menjual barang dan jasa, dan bagi pihak pembeli, harga transfer merupakan biaya.

4) Jenis laba yang digunakan sebagai tolok ukur prestasi.

Prestasi pusat laba dapat dievaluasi berdasarkan 5 ukuran jenis laba (profitabilitas) sebagai berat:

- Margin kontribusi divisi.

Margin kontribusi menunjukkan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Biaya tetap tidak masuk dalam penilaian, karena berada di luar kendali manajer pusat laba, sehingga pera manajer fokus untuk memaksimalkan margin kontribusi.

Pendapatan	xxx
HPPenj.	(xxx)
Biaya Variable	<u>(xxx)</u>
Margin Kontribusi	xxx

- Laba langsung divisi

Laba langsung menunjukkan pendapatan dikurangi biaya variable dan dikurangi biaya tetap. Dalam konsep laba ini tidak memperhatikan alokasi biaya oleh kantor pusat.

Margin Kontribusi	xxx
Biaya Tetap	<u>(xxx)</u>
Laba Langsung	xxx

- Laba yang dapat dikendalikan

Laba yang dapat dikendalikan menunjukkan laba langsung dikurangi biaya variable yang dapat dikendalikan dan dikurangi biaya tetap yang dapat dikendalikan oleh divisi. Dalam konsep ini biaya dapat dikendalikan oleh divisi atau pusat laba yang bersangkutan. Misalnya biaya pelatihan, biasanya dialokasikan ke divisi atau pusat laba. Biaya pelatihan tersebut dapat merupakan biaya terkendali apabila divisi atau pusat laba memiliki

wewenang untuk menentukan jumlah karyawan yang dikirim untuk mengikuti pelatihan.

Laba langsung	xxx
Biaya yang dapat dikendalikan	(xxx)
Laba yang dapat dikendalikan	xxx

- Laba sebelum pajak devisi

Laba bersih divisi sebelum pajak dihitung dengan cara laba yang dapat dikendalikan dikurangi dengan biaya dari kantor pusat.

Laba yang dapat dikendalikan	xxx
Alokasi korporat lainnya	(xxx)
Laba sebelum pajak	xxx

5) Laba bersih setelah pajak devisi

Di sini, perusahaan mengukur kinerja pusat laba berdasarkan laba bersih, yaitu jumlah laba sebelum pajak dikurangi pajak. Divisi dapat dikenal pajak apabila merupakan kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.

Laba sebelum pajak	xxx
Pajak	(xxx)
Laba bersih	xxx

d. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin. Pusat investasi diukur dengan membandingkan laba dan jumlah investasi yang digunakan. Prestasi pusat investasi dinilai berdasarkan perbandingan laba yang diperoleh dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban.

Contoh :

Laba	Rp. 50.000.000	Rp . 60.000.000
Investasi	Rp . 200.000.000	Rp. 300.000.000
Rasio laba investasi	25%	20%

Dari kasus diatas meskipun divisi B mempunyai laba lebih banyak dari divisi A namun devisi A mempunyai rasio laba terhadap investasi yang lebih besar dibandingkan devisi A.

Bentuk pusat investasi adalah Kantor Pusat Perusahaan atau Unit Bisnis Strategis maupun Divisi yang diberi wewenang atau kebijakan maksimum dalam menentukan keputusan operasi yang tidak hanya berjangka pendek, tetapi juga tingkat (besarannya) dan tipe (jenis) investasi misalnya departemen riset dan pengembangan.

Pengukuran prestasi digunakan untuk mengetahui Sejauh mana pusat investasi dapat memperoleh hasil yang memuaskan bagi perusahaan. Penilaian prestasinya dengan menggunakan 2 metode:

1) Metode Return On Investment (ROI)

Dengan mengetahui ROI, dapat digunakan untuk menghitung apakah uang yang diinvestasikan oleh perusahaan menghasilkan laba yang sesuai atau tidak. Penilaian prestasi dengan cara membandingkan ROI yang dicapai perusahaan terhadap ROI yang ditargetkan. Akan dikatakan efektif, bila nilai minimal ROI yang dicapai sama dengan yang ditargetkan perusahaan. Rumus:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Investasi yang Digunakan}} \times 100$$

Contoh:

Perusahaan memproduksi produk dengan biaya produksinya Rp1.000.000, dan dijual sebesar Rp2.000.000. Produk tersebut terjual 8 produk, sehingga biaya total adalah Rp8.000.000 dan penjualan total adalah Rp16.000.000. Misal produk tersebut terjual melalui iklan dengan biaya iklan adalah Rp2.000.000, dengan biaya total sebesar Rp10.000.000. ROI Anda adalah:

$$ROI = \frac{(Rp.16.000.000 - Rp.10.000.000)}{Rp.10.000.000} \times 100\% = 60\%$$

Laba atas investasi sebesar 60%.

2) Metode Residual income (RI)

RI adalah kelebihan laba bersih terhadap persentase yang disyaratkan dari aktiva operasional rata-rata, RI sering digunakan untuk mengevaluasi atau mengukur apakah kinerja manajer investasi sudah baik atau belum. Tingkat laba residual akan positif bila laba neto lebih tinggi daripada tingkat return yang disyaratkan, demikian pula sebaliknya. Rumus:

$$RI = \text{Laba Operasi} - \text{Biaya Modal}$$

$$\text{Biaya Modal} = \text{Beban Modal} \times \text{Modal yang Digunakan}$$

Contoh:

PT. ABADI memperoleh laba operasi Rp 48.000.000, dengan aktiva operasi rata-rata Rp300.000.000, Manajemen perusahaan menetapkan besarnya minimum ROI sebesar 12%, maka:

Jawab:

$$RI = \text{Laba Operasi} - \text{Biaya Modal}$$

$$RI = \text{Laba Bersih} - (\text{Minimum ROI} \times \text{Aset Operasi Rata-Rata})$$

$$RI = Rp.48.000.000 - (12\% \times Rp.300.000.000) = Rp.12.000.000$$

3) Metode Economic Value Addad (EVA)

Merupakan salah satu cara untuk menilai kinerja keuangan yang dihitung dengan cara mengurangi laba bersih setelah pajak dikurangi dengan biaya modal.

Contoh:

PT. ABADI mempunyai 2 sumber pendanaan yaitu Obligasi, 9%, Rp 40.000.000,- (tk bunga Rp 30.000,- penjualan saham biasa Rp30.000.000,-, (tk bunga 12%). Tarif pajak yang ditetapkan pemerintah untuk utang obligasi dan bank 30%. Dari investasi diatas menghasilkan laba operasi Rp 5.000.000.

	Jumlah (Rp)	Presentase x Biaya setelah pajak	WACC
Utang Obligasi	40 juta	$0,40 \times 0,09(1 - 0,3) = 0,063$	0,0252
Utang Bank	30 juta	$0,30 \times 0,10(1 - 0,3) = 0,070$	0,0210
Saham umum	30 juta	$0,30 \times 0,12$	0,0360
Total	100 juta		0,0822

Presentase utang obligasi berasal dari

Rp40.000.000/Rp 100.000.000 = 40% dan seterusnya.

WACC = biaya setelah pajak x presentasi.

Perhitungan EVA menunjukkan nilai positif sebesar Rp2.280.000, artinya investasi nmenghasilkan laba melebihi biaya modal yang digunakan, atau bisa dikatakan investasi tersebut menambah nilai kekayaan perusahaan.

4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yangndigunakan untuk mengukur kualitas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun tujuan dari pengukuran kinerja adalah:

- 1) Memotivasi manajer dan bawahannya dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
- 2) Sebagai dasar untuk mengevaluasi prestasi manajer dan bawahannya.

- 3) Mengidentifikasi kabutuhan pengembangan karyswn dengan pelatihan yang diperlukan manajer dan bawahannya.

Misalnya pengukuran kinerja pusat pusat pertanggungjawaban yang telah dijelaskan diatas,

5. Sistem Informasi dan Komunikasi

Dalam struktur pengendalian manajemen diperlukan adanya sistem Informasi masing-masing departemen perusahaan. Sistem Informasi tersebut meliputi sistem Informasi akuntansi, penjualan, pembelian, penggajian, sistem personalia dan lain-lain. Dengan adanya sistem yang jelas maka akan lebih jelas alur masing-masing departemen. Sistem akan menghasilkan informasi yang akurat dan menjadi alat komunikasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

9.3 Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa yaitu:

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah keputusan yang akan diambil dimana program-program apa saja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan seberapa besar jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program yang akan dijalankan di masa yang akan datang. Hasil dari perencanaan strategis itu disebut *strategic plan* yang isinya program-program beserta sumber daya yang akan dialokasikan dalam masing-masing program dimasa mendatang.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah penyusunan rencana operasi keuangan, yang mencakup perkiraan sumber pendapatan yang diharapkan dan pengeluaran yang diusulkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

3. Pelaksanaan

Dalam bidang keuangan, pelaksanaan anggaran dari program-program yang sudah dibuat untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan mengacu anggaran yang sudah dibuat perusahaan dalam bentuk transaksi-transaksi yang harus di. pertanggungjawabkan dengan membuat laporan pertanggungjawaban beserta bukti. Pelaksanaan juga dalam bentuk pelayanan dan program-program yang sudah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

4. Evaluasi

Evaluasi kinerja dari semua tahapan proses pengendalian manajemen akan dijabarkan melalui empat perspektif *balanced score card*, yaitu evaluasi bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.



BAB X HARGA TRANSFER

10.1 Pengertian Dan Tujuan Harga Transfer

Harga transfer adalah harga barang dan jasa yang ditransfer dari satu pusat pertanggungjawaban kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam suatu perusahaan.

Contoh perusahaan yang terdiri dari beberapa divisi, divisi A adalah divisi suku cadang sepeda, divisi B adalah divisi sepeda. Jadi divisi B membutuhkan suku cadang untuk membuat sepeda dari divisi A. Sehingga timbul jual beli antar divisi, divisi A menjual suku cadang kepada divisi B dengan menggunakan harga transfer. Selain itu divisi B tidak menutup kemungkinan untuk mengambil suku cadang di perusahaan luar atau eksternal dengan membayar sejumlah harga transfer juga.

Contoh

PT. (Persero) Garuda Indonesia, memiliki anak perusahaan PT. Aero Wisata yang bergerak dalam bidang Catering, maka PT. Garuda memilih penyediaan catering untuk kepentingan penerbangan dari PT. Aero Wisata catering.

Harga transfer ini ada dan akan digunakan untuk kepentingan penilaian kemampuan menghasilkan laba divisi. Di dalam suatu perusahaan terdapat:

1. Divisi yang menjual produk (barang-jasa) disebut sebagai penjual.
2. Divisi yang membeli produk (barang-jasa) disebut sebagai pembeli.

Oleh karena itu dalam divisi-divisi tersebut perlu dibuat 2 (dua) macam keputusan yaitu:

1. Keputusan pemilihan sumber, yaitu menetapkan pembelian dari luar/eksternal perusahaan atau menetapkan pembelian dari dalam perusahaan/internal (divisi lain dalam perusahaan).
2. Keputusan penetapan berapa besar harga transfer yang dibayar oleh pembeli.

Akuntansi keuangan menghendaki apabila pembelian barang/jasa antar divisi dalam perusahaan agar diberlakukan sama seperti transaksi yang dilakukan dengan pihak luar yang independen, dengan demikian transaksi tersebut bersifat objektif.

Harga transfer sering menimbulkan masalah pada penentuan harga kesepakatan antar 2 unit bisnis yang bertransaksi, yaitu unit pembeli dan unit penjual. Bearnnya harga transfer juga mempengaruhi pengukuran laba unit bisnis, apabila harga transfer yang ditetapkan terlalu tinggi akan mengakibatkan kerugian pada unit pembeli sedangkan jika terlalu rendah sebaliknya akan merugikan unit penjual. Karena pentingnya harga transfer, maka dari itu perlu adanya penetapan harga transfer.

Tujuan yang diinginkan dalam harga transfer:

1. Memberi informasi harga yang relevan kepada unit usaha baik pendapatan dan biayanya.
2. Sistem harga yang sederhana mudah dipahami dan dikelola.
3. Membantu dalam menilai pusat laba inis bisnis terkait.
4. Memotivasi manajer dalam mencapai tujuan.

10.2 Penentuan Harga Transfer

Metode penentuan harga transfer ada 4 yaitu:

1. Metode Marlcet Price/Harga pasar

adalah penetapan harga transfer berdasarkan pada harge pasar, dan metode ini paling disukai. Jika menggunakan metode harga pasar, harga transfer dihitung dengan harga yang ditetapkan sesuai dengan harga pasar. Produk yang dijual oleh divisi penjual dibeli oleh divisi pembeli dengan harga yang sama jika dijual ke pihak eksternal perusahaan.

Jika menggunakan metode harga pasar, untuk menghitung harga transfer menggunakan metode harga minus jika jual beli dilakukan antara divisi dalam perusahaan. Metode harga pasar minus sebagai berikut:

Harga yang berlaku dipasar		Rp	xxxx
Biaya yang dapat dihindari			
Potongan penjualan	Rp	xxxx	
Biaya iklan	Rp	xxxx	
Biaya angkut penjualan	Rp	xxxx	
Komisi penjualan	Rp	xxxx	
Biaya penagihan	Rp	<u>xxxx</u>	Rp <u>xxxx -</u>
Harga transfer minus		Rp	xxxx

Kelemahan metode ini jika produk tidak tersedia di pasar, sehingga tidak ada harga pasar, maka tidak bisa menggunakan metode ini. Namun, jika harga pasar tersedia atau dapat diperkirakan maka ada baiknya menggunakan harga pasar.

Jika produk yang ditransfer memiliki harga pasar, harga pasar produk merupakan biaya kesempatan, baik bagi divisi penjual maupun bagi divisi pembeli, sehingga harga tersebut merupakan dasar yang adil sebagai dasar penentuan harga transfer bagi divisi yang terlibat. Keunggulannya adalah harga transfernya cukup objektif.

Kelemahannya adalah harga pasar produk atau jasa tertentu tidak tersedia.

2. Metode Harga Pokok

Metode harga pokok produksi dihitung berdasarkan biaya- biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi barang tersebut di. tambah dengan laba dengan kata lain dihitung berdasarkan harga pokok produk yang dijual. Metode ini digunakan apabila tidak diketahui nilai pasar produk/jasa. Penentuan harga transfer dengan metode ini relatif mudah diterapkan namun memiliki beberapa kelemahan:

- a. Apabila divisi tidak mampu secara kontinue memproduksi barang maka harga transfer produk yang dihasilkan akan jauh lebih tinggi dari pada harga produk yang dijual di perusahaan luar/eksternal, sehingga divisi pembeli akan cenderung membeli diluar yang lebih murah.
- b. Penentuan harga transfer ini susah untuk mengubah harga yang bertujuan kompetitif atau strategik.

Metode Harga Pokok ini memperhitungkan harga transfer berdasarkan komponen-komponen biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, baik yang bersifat tetap maupun variabel. Terdapat dua metode perhitungan harga pokok yaitu *Full Costing* dan *Variabel Costing*. Perbedaan pokok diantara kedua metode tersebut adalah terletak pada perlakuan terhadap biaya produksi yang bersifat tetap.

Harga Pokok Produksi Metode Full Costing

Harga Pokok Produksi :

Biaya bahan baku	Rp	xxxx
Biaya tenaga kerja langsung	Rp	xxxx
Biaya overhead pabrik tetap	Rp	xxxx
Biaya overhead pabrik variable	Rp	xxxx
Harga Pokok Produk	Rp	xxxx
Laba yang diharapkan	Rp	xxxx +
Harga transfer	Rp	xxxx

Harga Pokok Produksi Metode Variabel Costing

Harga Pokok Produksi :

Biaya bahan baku	Rp	XXXX
Biaya tenaga kerja langsung	Rp	XXXX
Biaya overhead pabrik variable	Rp	XXXX
Harga Pokok Produk	Rp	XXXX
Laba yang diharapkan	Rp	XXXX +
Harga transfer	Rp	XXXX

Laba tersebut disepakati oleh kedua divisi, laba ditentukan, sejumlah presentasi dari harga pokok Produk atas kesepakatan kedua belah pihak divisi.

3. Metode Negosiasi

Adalah penetapan harga transfer berdasarkan negosiasi antara kedua pusat pertanggungjawaban. Metode ini dilakukan dengan cara kedua divisi yaitu divisi penjual dan divisi pembeli menegosiasikan harga produk untuk dijual secara internal sampai memperoleh kata sepakat harga.

Contoh:

PT. ABADI mempunyai dua divisi yaitu divisi suku cadang sepeda dan divisi sepeda yang saling melakukan transaksi, yaitu Divisi Penjual (suku cadang) dan Divisi pembel (sepeda). Divisi suku cadang menjual kepada pihak luar, namun apabila tidak menjual pada pihak luar, divisi suku cadang akan menjual pada divisi sepeda, maka divisi suku cadang dapat menghemat, biaya pemasaran dan distribusi, Perusahaan bekerja selama 250 hari/tahun, dan informasi kedua Divisi adalah berikut ini:

Divisi suku cadang Divisi sepeda

Unit produksi perhari		50	
Hari kerja 250 hari (50x250)		12500	
Harga jual @Rp40x12500	Rp	500.000	
Biaya pemasaran dan distribusi	Rp	30.000	
Biaya tetap pertahun	Rp	150.000	
Biaya manufaktur variabel	Rp	150.000	

Kedua divisi sepakat dan setuju melakukan harga transfer negosiasi, dengan menjual produk dari divisi suku cadang kepada divisi sepeda, maka divisi tidak perlu mengeluarkan biaya Pemasaran dan distribusi variabel. Berapa harga transfer negosiasi?

Jawab:

- Harga transfer minimumnya antar divisi Rp 500.000 - Rp 30.000 = Rp 470.000
 Harga per unitnya Rp 470.000/ 12.500 = Rp 37,60. Disini divisi suku cadang.
- Harga maksimum adalah Rp500.000 atau per unit Rp500.000/12.500
 = Rp 40/unit.

Kedua divisi hendak merealisasi harga transfer negosiasi yang sudah disepakati, yaitu $(Rp\ 40 + Rp37,60) / 2 = Rp\ 38,80$.

Laba pada divisi A:

Jika harga negosiasi Rp 38,80 maka laba divisi A $(Rp38,80 - Rp37,60) \times 12500 = Rp15.000$

4. Metode Koordinasi (Arbitrase) dan Penyelesaian Konflik

Metode ini akan digunakan apabila tidak ditemukan kesepakatan dari negosiasi yang sudah dilakukan sebelumnya dalam penentuan harga transfer. Maka harga transfer akan ditentukan oleh orang yang ditugasi untuk mengarbitrasi harga transfer setelah orang tersebut berkoordinasi dengan para manajer divisi yang bersangkutan.

Metode koordinasi ini dilakukan jika 2 divisi yang sudah melakukan harga transfer negosiasi, tiba-tiba kedua divisi tersebut tidak menemui kata sepakat dalam penentuan harga transfer, sehingga direksi turun tangan untuk menyelesaikannya sebagai Arbitrator. Direksi dan dua divisi duduk bersama menyelesaikan masalah harga transfer ini. Mekanisme formal kedua divisi menyerahkan kasus dan mempercayakan penentuan harga transfer secara tertulis kepada pihak penengah (Arbitrator). Arbitrator akan meninjau posisi mereka masing-masing dan memutuskan harga yang akan ditetapkan, kadang dengan bantuan staf kantor yang lain.

Contoh:

Pada kasus PT. ABADI pada contoh soal metode negosiasi diatas, harga transfer disetujui semula berdasarkan negosiasi Rp 38,80, tetapi karena masing-masing divisi tidak setuju, dengan harga transfer tersebut, maka direksi sebagai arbitrator dapat menentukan harga transfer sebesar misal Rp 39,00.



BAB XI

PENYUSUNAN PROGRAM DAN ANGGARAN

11.1 Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses untuk penentuan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam kurun jangka panjang (3-5 tahun), dan merencanakan sejumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program. Program yang disusun biasanya sesuai dengan jenis produk perusahaan. Proses penyusunan program umumnya dimulai beberapa bulan menjelang dimulainya proses penyusunan anggaran. Tahapan setelah menyusun program memang langsung akan melakukan penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan program terdapat tiga kegiatan pokok, yaitu:

1. Peninjauan kembali program yang sedang dilaksanakan: Melakukan peninjauan kembali terhadap program yang sudah dijalankan selama ini, apakah menguntungkan perusahaan atau malah merugikan perusahaan. Dengan melakukan peninjauan kembali program yang sedang dilaksanakan, perusahaan akan segera dapat mengetahui apa saja yang perlu diperbaiki agar perusahaan dapat mencapai tujuan. Jika memang terjadi kekurangan dalam pelaksanaan program yang sedang dijalankan,

perusahaan dapat segera melakukan tindakan untuk mengatasi masalah-masalah yang mungkin timbul. Suatu cara yang sistematis untuk menganalisis program yang sedang dilaksanakan disebut dengan nama *Zero-Base Review* (Tinjauan Berdasarkan Nol). *Zero base review* untuk melakukannya dibutuhkan waktu yang panjang, dan hal ini dapat membuat manajer trauma karena kegiatannya di review, tetapi dengan adanya *zero base review* juga dapat mencegah terjadinya kegiatan yang kurang menyenangkan. *Zero-Base Review* terutama digunakan pada Pusat Biaya Diskresionari, misalnya: Departemen Akuntansi dan Departemen Personalia.

2. Mempertimbangkan usulan program baru

Setelah dilakukan peninjauan program yang sedang dilaksanakan, perusahaan membuat perencanaan program yang baru. Penyusunan program dapat berupa kegiatan-kegiatan yang memerlukan pertimbangan pemilihan alternatif. Untuk memilih alternatif program-program baru perlu mempertimbangkan usulan investasi modal atau pengambilan keputusan penanaman modal yang pada bab sebelumnya sudah dijelaskan, yakni menerima atau menolak usulan program baru perlu dihitung dengan cermat. Manajemen harus mempertimbangkan rencana program baru dengan cermat, karena berhubungan dengan investasi modal yang besar dan membutuhkan waktu panjang untuk pengembaliannya.

3. Mengkoordinasi program-program dalam suatu sistem penyusunan program secara formal.

Untuk peninjauan kembali program yang sedang dilaksanakan maupun kegiatan membuat program baru perlu disusun secara formal. Dengan penyusunan program yang formal akan dapat diperkirakan dan dihitung berapa keuangan yang akan dibutuhkan untuk peninjauan program dan pembuatan program baru untuk beberapa tahun yang akan datang. Proyek tersebut dikenal dengan sebutan Perencanaan Jangka Panjang berisi tentang pendapatan, biaya dan informasi yang lain untuk setiap program yang ada.

Tahap-tahap penyusunan program adalah sebagai berikut:

1. Manajemen puncak menentukan tujuan dan strategi dasar perusahaan, dan hasilnya akan diinformasikan pada para manajer operasional.
2. Berdasarkan tujuan dan strategi dasar yang sudah ditentukan manajer puncak, para manajer operasional membuat usulan program untuk dimusyawarahkan dengan manajemen puncak,
3. Usulan program-program dari para manajer operasi didiskusikan bersama manajemen puncak, mana saja yang disetujui, tidak disetujui, dan mana saja yang perlu direvisi, sampai ditetapkan program perusahaan menyeluruh.

11.2 Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dilakukan setelah penyusunan program. Pengertian anggaran merupakan suatu rencana kerja perusahaan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter dan dapat juga menggunakan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu tertentu, biasanya jangka waktu 1 tahun.

Karakteristik anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dapat dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran menyangkut masa atau jangka waktu (1 tahun).
3. Anggaran merupakan komitmen para manajer untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
4. Anggaran yang sudah disetujui segera dilaksanakan sesuai pos-pos.
5. Anggaran dapat dijadikan alat untuk mengukur kinerja manajer.
6. Usulan anggaran ditetapkan oleh pihak manajer puncak.

Anggaran mempunyai fungsi! antara lain:

1. Alat perencanaan

Anggaran merupakan alat pengendali manajemen dalam rangka mencapai tujuan. Anggaran perusahaan digunakan untuk merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh perusahaan beserta rincian biaya yang dibutuhkan dan rencana sumber pendapatan yang akan diperoleh perusahaan.

Anggaran sebagai alat perencanaan digunakan untuk:

- a. Merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan agar sejalan dengan visi, misi dan sasaran yang sudah ditetapkan.
- b. Merencanakan berbagai program, kegiatan, serta sumber pendapatan.
- c. Mengalokasikan dana untuk program dan kegiatan yang sudah disusun.
- d. Menentukan indikator kinerja dan pencapaian strategi.

2. Alat pengendalian

Anggaran berisi rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan, dimaksudkan dengan adanya anggaran, semua bentuk pengeluaran dan pemasukan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui 4 cara:

- a. Membandingkan kinerja anggaran dengan realisasi.
- b. Menghitung selisih anggaran.
- c. Menemukan pos-pos biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.
- d. Merevisi anggaran biaya dan pendapatan untuk tahun berikutnya.

3. Motivasi

Anggaran berfungsi juga sebagai pendorong yang dapat memotivasi manajer masing-masing divisi yang mereka pimpin dan manajer puncak untuk meraih tujuan perusahaan. Manajer termotivasi untuk menyusun anggaran, melaksanakan sesuai target.

4. Alat koordinasi dan komunikasi

Dalam menyusun anggaran, pasti antar unit kerja akan melakukan komunikasi dan koordinasi. Dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja di dalam pencapaian tujuan perusahaan.

5. Alat penilaian kinerja

Perencanaan anggaran dan pelaksanaannya akan menjadi penilaian kinerja manajemen perusahaan. Kinerja manajemen dan pimpinan akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran serta pelaksanaan efisiensi anggaran. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk melakukan pengendalian dan penilaian kinerja.

Ada bermacam-macam jenis anggaran. Masing-masing jenis anggaran mempunyai hubungan satu dengan yang lainnya dan secara keseluruhan disebut anggaran induk yang memuat semua jenis anggaran.

Anggaran induk adalah sebuah anggaran yang berisi keseluruhan rencana bisnis perusahaan untuk satu periode anggaran. Anggaran induk terdiri atas dua komponen utama, yakni:

1. Anggaran operasi adalah gambaran tentang pendapatan dan biaya yang dibutuhkan untuk memperoleh laba maksimal.
2. Anggaran keuangan berisi rencana perolehan arus kas dan posisi keuangan dengan kegiatan-kegiatan usaha yang sudah direncanakan. Induk anggaran perusahaan akan berisi anggaran berikut:

Anggaran Operasi	Anggaran Keuangan
Anggaran Penjualan	Anggaran Pengeluaran Modal
Anggaran Produksi	Anggaran Kas
Anggaran Bahan Baku	Anggaran Laporan Laba Rugi
Anggaran Tenaga Kerja Langsung	Anggaran Neraca
Anggaran Overhead pabrik	Anggaran Perubahan Posisi Keuangan
Anggaran Non Produksi	

Jenis-jenis anggaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan berisi rencana penjualan selama jangka waktu anggaran (biasanya 1 tahun), penjualan dinyatakan dengan satuan moneter dan besarnya jumlah penjualan. Anggaran penjualan disusun berdasarkan proyeksi penjualan yang dibuat oleh perusahaan. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lainnya, sehingga anggaran penjualan disebut sebagai anggaran kunci. Untuk membuat anggaran penjualan terlebih dahulu harus membuat peramalan penjualan. Peramalan penjualan dapat menggunakan metode *Least Square*, *Semi Average* dan *Trend Moment*.

Contoh:

PT Jogja Indah memproduksi 3 jenis prosuk yaitu Imco, Inside dan Penta, Data penjualan dalam unit untuk ketiga produk tersebut adalah sbb :

Tahun	Imco	Inside	Penta
2005	4.500	8.000	3.500
2006	6.000	6.000	4.000
2007	5.000	5.000	4.500
2008	4.500	7.500	6.000
2009	5.500	8.000	6.500
2010	6.000	6.500	5.000

Harga jual/ unit untuk tahun 2011 adalah sebagai berikut :
 Imco Rp 2.250,00; Inside Rp 3.000,00; dan Penta Rp 5.200,00
 Diminta :

1. Membuat ramalan tingkat penjualan tahun 2011 dalam unit untuk produk Imco memakai Least Square, produk Inside menggunakan Semi *Average* dan Penta dengan *Trend Moment*
2. Menyusun anggaran penjualan tahun 2011 secara lengkap per triwulan

Jawaban :

- Produk Imco (Least Square)

Tahun	Penjualan	X	xy	x ²
2005	4.500	-5	-22.500	25
2006	6.000	-3	-18.000	9
2007	5.000	-1	-5.000	1
2008	4.500	1	4.500	1
2009	5.500	3	16.500	9
2010	6.000	5	30.000	25
Total	31.500	0	5.500	70

$$a = \frac{31.500}{6} = 5.250$$

$$b = \frac{5.500}{70} = 78,57$$

$$Y_{2011} = 5.250 + 78,57(7) = 5.800 \text{ unit}$$

- Produk inside (semi *Avarage*)

Tahun	Penjualan	X
2005	8.000	-1
2006	6.000	0
2007	5.000	1
2008	7.500	2
2009	8.000	3
2010	6.500	4

$$a = \frac{(8.000 + 6.000 + 5.000)}{3} = 6.333,3$$

$$b = \frac{\left\{ \left(\frac{7.500 + 8.000}{3} \right) - 6.333,3 \right\}}{3} = 333,33$$

$$Y_{2011} = 6.333,33 \text{ unit} + 333,33(5) = 8.000$$

- Produk penta (*Metode Moment*)

Tahun	Penjualan	x	xy	x ²
2005	8.000	0	0	0
2006	6.000	1	4.000	1
2007	5.000	2	9.000	4
2008	7.500	3	18.000	9
2009	8.000	4	26.000	16
2010	6.500	5	25.000	25
Total	29.500	15	82.000	55

$$(29.500 = 6a + 15b) \times 2 \rightarrow 73.750 = 15a + 37,5b$$

$$(82.000 = 15a + 55b) \times 1 \rightarrow 82.000 = 15a + 55b$$

$$-8.250 = -17,5b \rightarrow b = 471,43$$

$$82.000 = 15a + (55 \times 471,43) \rightarrow 82.000 = 15a + 25.928,65$$

$$82.000 - 25.928,65 = 15a \rightarrow 56.071,35 = 15a \rightarrow a = 3.738,09$$

$$Y_{2011} = 3.738,09 + 471,43(6) = 6.568 \text{ unit}$$

- Anggaran penjualan tahun 2011

TW	Imco			Inside			Penta			Total (juta)
	Q	P	Jml (jt)	Q	P	Jml (jt)	Q	P	Jml (jt)	
I	1.450	2.250	3.2625	2.000	3.000	6	1.642	5.200	8,5384	17,8009
II	1.450	2.250	3.2625	2.000	3.000	6	1.642	5.200	8,5384	17,8009
III	1.450	2.250	3.2625	2.000	3.000	6	1.642	5.200	8,5384	17,8009
IV	1.450	2.250	3.2625	2.000	3.000	6	1.642	5.200	8,5384	17,8009
V	1.450	2.250	3.2625	2.000	3.000	6	1.642	5.200	8,5384	17,8009
Ttl	5.800		13.050		8.000	24	6.568		34,1536	71,2036

2. Anggaran produksi

Anggaran produksi, berisi rencana berapa saja produk yang akan diproduksi selama periode anggaran, anggaran ini dibuat berdasarkan penjualan sebelumnya. Anggaran produksi merupakan dasar penyusunan anggaran biaya produksi, yaitu: Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Anggaran Biaya Overhead Pabrik. Anggaran produksi dapat pula digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran persediaan atau sebaliknya. Contoh anggaran produksi:

	Penjualan	Pers. Akhir	Kebutuhan	Pers. Awal	Produksi
Jan	43.200	58.050	101.250	60.000	41.250
Feb	52.800	46.500	99.300	58.050	41.250
Mar	48.000	39.750	87.750	46.500	41.250
Triwulan II	144.000	19.500	163.500	39.750	123.750
Triwulan III	72.000	26.250	98.250	19.500	78.750
Triwulan IV	120.000	30.000	150.000	26.250	123.750
Total	480.000	30.000	510.000	60.000	450.000

3. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi terdiri dari komponen harga pokok produksi yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

a. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran Biaya Bahan Baku berisi rencana biaya bahan baku yang diperlukan dalam proses produksi baik satuan moneter maupun jumlah bahan baku yang dibutuhkan. Dari anggaran ini akan dibuat dasar untuk membuat anggaran pembelian bahan baku. Kemudian anggaran ini akan menjadi dasar untuk menyusun anggaran kas dan anggaran rugi-laba.

Anggaran Biaya Bahan Baku									
Bahan	MK-1		MM-5		MB-2		Total	Harga per Unit	Nilai
	Per Unit	Total	Per Unit	Total	Per Unit	Total			
Kayu	2	20.000	3	30.000	3	30.000	80.000	15.000	1.200.000.000
Melamin	1,5	15.000	3	20.000	2	20.000	65.000	20.000	1.300.000.000
Pipa Hias	1	10.000	3	15.000	1,5	15.000	55.000	12.000	660.000.000
Total Rp.									3.160.000.000

Anggaran Pembelian Bahan Baku						
Bahan	Kebutuhan Produksi	Persediaan		Pembelian		
		1/1/2010	31/12/2010	Volume	Harga	Nilai
Kayu	80.000	3	8.000	87.300	15.000	1.309.500.000
Melamin	65.000	3	6.500	70.500	20.000	1.410.000.000
Pipa Hias	55.000	3	5.500	59.700	12.000	716.400.000
Total Rp.						3.435.900.000

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung berisi rencana biaya tenaga kerja langsung dalam jangka waktu yang dianggarkan. Anggaran ini digunakan sebagai dasar penyusunan Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba.

Anggaran Biaya Tahap Kerja Langsung Tahun 2010						
Produk	Volume Produksi	Jam Kerja		Tarif Per Jam	Biaya TKL	
		Per Unit	Total		Per Unit Produk	Total
MK-1	10.000	3	30.000	3.000	9.000	90.000.000
MM-5	10.000	4	40.000	3.000	12.000	120.000.000
MB-2	10.000	5	50.000	3.000	15.000	150.000.000
Total Rp.						360.000.000

c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Anggaran Biaya Overhead Pabrik berisi rencana biaya overhead pabrik selama jangka waktu anggaran. anggaran ini juga sebagai dasar penyusunan anggaran kas dan anggaran rugi-laba.

Anggaran Biaya Overhead		
Jenis Biaya	Jumlah	
	Parsial	Total
Biaya Cat	187.500.000	
Biaya Paku	54.000.000	
Hiasan Kaki Meja	120.000.0000	
#Biaya Bahan Penolong		361.500.000
- Gaji Satpam Pabrik	24.000.000	
- Gaji Mandor Produksi	48.000.000	
# Biaya Tenaga Kerja Penolong		72.000.000
- Biaya Listrik, Air, Telepon	40.000.000	
- Biaya Depresiasi Aktiva Tetap	36.500.000	
# Biaya Pabrikase Lainnya		76.500.000
Total Rp.		510.000.000

4. Anggaran Biaya Nonproduksi

Anggaran Biaya Nonproduksi berisi tentang rencana sejumlah biaya yang tidak termasuk dalam proses produksi, dan biaya ini hanya sebagai penunjang kegiatan produksi. Anggaran biaya nonproduksi terdiri atas Anggaran Biaya Pemasaran dan Anggaran Biaya Administrasi dan umum, yang masing-masing berisi rencana biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

5. Anggaran Pengeluaran Modal

Anggaran Pengeluaran Modal berisi rencana untuk mengumpulkan laba sebanyak-banyaknya, kemudian mengeluarkan aktiva tetap sebagai modal untuk diinvestasikan. Maka pembuatan anggaran ini harus sangat hati-hati untuk menghindari kerugian.

6. Anggaran Kas

Anggaran Kas berisi rencana sumber dan penggunaan kas selama periode anggaran, terdiri dari rencana penerimaan kas dan rencana pengeluaran kas. Anggaran berisi saldo awal kas, ditambah rencana kas masuk, dan pengeluaran kas. Ada 2 macam anggaran kas yang diperlukan perusahaan yaitu:

- a. Anggaran kas jangka pendek yaitu alat operasional pengendalian kas sehari-hari. Jangka waktunya disesuaikan dengan anggaran tahunan.
- b. Anggaran kas jangka panjang yaitu jangka waktu lima sampai sepuluh tahun yang disesuaikan dengan perencanaan perusahaan yang telah disusun.

	Mar (Q1)	Jun (Q2)	Sep (Q3)	Des (Q4)
Saldo Awal	98.000.000	97.728.875	99.391.937	104.126.937
Penerimaan kas	55.437.500	60.656.250	66.718.750	71.328.375
Tersedia pengeluaran	153.437.500	157.835.625	166.110.687	175.455.312
Saldo Akhir	56.258.125	58.443.688	61.983.750	63.397.500
	97.179.375	99.391.937	104.126.937	112.057.812

7. Anggaran Rugi-Laba

Anggaran Rugi-Laba berisi rencana rugi atau laba perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun untuk merencanakan keadaan perusahaan dalam satu periode. Anggaran ini disusun dari anggaran operasi dan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran neraca.

Anggaran Laba Rugi PT. Tapak Oke

PT. TAPAK OKE ANGGARAN LABA RUGI UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR PADA 31 APRIL 2011		
Penjualan		800.000.000
Beban pokok penjualan		
Saldo awal persediaan barang jadi	80.000.000	
Biaya produksi	300.000.000	
Persediaan barang jadi tersedia untuk dijual	380.000.000	
Dikurangi persediaan akhir barang jadi	152.000.000	
Beban pokok penjualan		228.000.000
Laba kotor yang di anggarkan		572.000.000
Beban operasi		
Beban penjualan	40.000.000	
Beban administrasi	20.000.000	60.000.000
Laba operasi yang dianggarkan		512.000.000
Pendapatan dan beban lain-lain		
Beban bunga	20.000.000	20.000.000
Laba sebelum pajak penghasilan		492.000.000
Perkiraan beban pajak penghasilan		147.600.000
Laba bersih yang di anggarkan		344.400.000


8. Anggaran Neraca

Anggaran Neraca berisi tentang rencana posisi keuangan yang terdiri dari aktiva, utang dan modal perusahaan pada satu periode anggaran. Anggaran Neraca disusun dari Anggaran Kas dan Anggaran Rugi-Laba dan digunakan untuk dasar penyusunan Anggaran Perubahan Posisi Keuangan.

Keterangan	Tahun A	Tahun B	Naik (Turun)
Aktiva			
Harta	Xx	xx	xx (xx)
Total Aktiva	Xx	xx	xx (xx)
Pasiva			
Utang	Xx	xx	xx (xx)
Modal	Xx	xx	xx (xx)
Total Pasiva	Xx	xx	xx (xx)

9. Anggaran Perubahan Posisi Keuangan

Anggaran Perubahan Posisi Keuangan berisi rencana perubahan aktiva, utang dan modal perusahaan selama periode anggaran. Anggaran ini disusun dari Anggaran Neraca. Anggaran yang merencanakan keadaan arus dan perubahan-perubahan dalam posisi keuangan selama tahun buku yang bersangkutan.



BAB XII

BALANCE SCORE CARD (BSC)

12.1. Pengertian *Balanced Score Card* (BSC)

Balanced Score Card (BSC) dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) diartikan juga sebagai keseimbangan antara penilaian keuangan dan non-keuangan, penilaian pada jangka waktu baik jangka pendek dan jangka panjang, penilaian internal dan bersifat eksternal. Sedangkan *score card* (kartu skor) yaitu kartu untuk mencatat penilaian seseorang.

Konsep BSC digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja manajemen perusahaan yang penilaiannya ditinjau dari empat perspektif *balanced score card*, yaitu evaluasi bidang keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

12.2. Keunggulan Balanced Score Card

BSC pada prakteknya telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. Adapun keunggulan dari BSC di banding dengan strategi manajemen tradisional lain adalah sebagai berikut:

Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Traditional	Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer
Lebih memfokuskan dari sisi keuangan Saja (biasanya dengan menggunakan rasio-rasio keuangan)	Mencakup semua sisi baik keuangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
Tidak koheren	Koheren (menilai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan Strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang)
	Terukur (semua penilaian dapat diukur dengan satuan)
	Berimbang (Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan)

12.3. Perspektif Dalam Balanced Score Card

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur untuk melakukan penilaian terhadap kinerja keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti laba bersih dan ROI. Rasio tersebut sering digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang mengevaluasi dan mengukur kinerja yang berorientasi pada pelanggan sampai dimana

tingkat kepuasan yang mereka peroleh. Hal ini dilakukan untuk mencapai target finansial yang diharapkan. Suatu produk atau jasa akan semakin bernilai apabila kinerjanya sama, kin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan. Ada 3 hal yang digunakan sebagai bahan penilaian pelanggan yaitu tingkat kepuasan konsumen, seberapa besar penguasaan pangsa pasar perusahaan, dan profitabilitas kon. sumen. Ini digunakan untuk mengukur seberapa besar keun. tungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang meng. evaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja per. usahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal] yang baik. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi: proses inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang menilai ukuran kinerja yang dapat mengarahkan perusahaan untuk melakukan perubahan agar dapat tetap berkembang dan menciptakan masa depan. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan:

- a. Kemampuan karyawan.
- b. Kemampuan sistem informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan, dan penyertaan.

12.4. Contoh Hasil Balance Score Card Bank X

Bagaimana penilaian kinerja organisasi pada PT. Bank X selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Score Card dengan keempat perspektifnya (finansial, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan).

1. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT. Bank X konsep BSC dilakukan melalui empat tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

Return on Asset (ROA)

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba bersih	Rp 16.095.677.248	Rp 22.103.740.788	Rp 23.777.139.138
Total Aktiva	Rp 507.519.710.194	Rp 508.660.517.036	Rp 558.684.485.977
ROA %	3,17	4,35	4,26
Rata-rata	3,92		

Net Interest margin

	2011	2012	2013
Pendapatan bunga bersih	26.245.963.163	32.734.866.740	7.610.127.557
Aktiva produktif	Rp 269.742.684.101	Rp 336.432.340.596	Rp 91.772.162.052
%NIM	9,73	9,73	9,06
Rata-rata	9,51		

Biaya operasional terhadap Pendapatan Operasi

	2011	2012	2013
Biaya Operasional	39.564.416.978	42.268.112.009	40.198.022.783
Pendapatan Operasional	Rp 55.904.255.541	64.692.358.223	64.310.681.888
% BOPO	70,77	65,34	62,51
Rata-rata	66,20		

Biaya operasional terhadap Pendapatan Operasi

	2011	2012	2013
Total kredit yang diberikan	261.168.638.646	333.660.573.662	387.371781.629
Total dana pihak ketiga	448.213.117.448	405.907.141.006	442.974.701.208
% LDR	58,27	82,20	87,45
Rata-rata			75,97

2. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan Kepuasan konsumen (nasabah) ini diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan nasabah. Alat ukur yang biasa digunakan adalah:

a. Pangsa Pasar (*Market share*)

Market share digunakan untuk mengetahui seberapa luas tingkat penguasaan segmen pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan.

Market Share

	2011	2012	2013
Total penjualan bank Jateng Induk Ungaran	56.001.741.6381	65.174.853.253	64.428.060.435
Total penjualan bank Jateng gabungan Ungaran	72.878.927.503	85.559.049.664	87.393.871.904
MARKET SHARE	76,84	76,18	73,72
Rata-rata			75,58

b. Kepuasan Konsumen (Nasabah)

Mengukur dan mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan nasabah atas pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank X dengan menyebarkan kuisisioner pada nasabah. Hasilnya sebagai berikut:

Analisis deskriptif kualitas pelayanan, reputasi dan kepuasan nasabah Bank X. Digunakan kategori sebagai berikut:

- 1,00 - 1,8 = Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil.
- 1,80 - 2,60 = Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil.
- 2,61 - 3,40 = Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup.
- 3,41 - 4,20 = Tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau naik.
- 4,21 - 5,00 = Sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel sangat baik.

Sistem pelayanan dan kepuasan konsumen hasilnya sebagai berikut:

Tingkat Kepuasan Nasabah X

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kualitas pelayanan	100	3,00	4,60	3,7980	,40651
Reputasi	100	2,80	4,60	3,7000	,44721
Kepuasan	100	2,80	4,60	3,8020	,33694
Valid N (listwise)	100				

Statistika deskriptif untuk variabel kualitas pelayanan yang mempunyai nilai mean sebesar 3,7980 adalah berkategori baik. Statistika deskriptif menurut nasabah untuk variabel reputasi bank X yang mempunyai nilai mean sebesar 3,7000 adalah berkategori baik. Statistika deskriptif untuk variabel kepuasan nasabah bank X yang mempunyai nilai mean sebesar 3,8020 adalah berkategori tinggi.

c. Profitabilitas Konsumen

Profitabilitas Konsumen PT. Bank x

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih Setelah Pajak	16.095.677	22.103.741	23.777.139
Penjualan Bersih	56.473.582	65.174.853	64.696.014
% Profitabilitas Konsumen	28,50	33,91	36,75
Rata-rata			33,06

Persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2011 sebesar 28.50% serta tahun 2012 meningkat menjadi 33.91% dan mengalami kenaikan kembali menjadi 36,75% pada tahun 2013. Meskipun nilai rata-rata masih dibawah nilai persentase profitabilitas konsumen tahun 2012 dan 2013, namun nilai rata-rata tetap lebih besar dibanding nilai persentase profitabilitas konsummen tahun sebelumnya. Jadi semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

3. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PT. Bank X mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dibawah ini:

Rasio NGR (*Network Growth Ratio*)

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Delta Unit Kerja	2	2	2
Total Unit Kerja Keseluruhan	3	3	3
% Profitabilitas Konsumen	75,00	75,00	75,00
Rata-rata			75,00

Selama 3 tahun bank X melakukan inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan PT. Bank X guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah PT, Bank X. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan Jaringan unit kerja dengan cara membandingkan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode tertentu. Rasio unit kerja dari tahun ke tahun konsisten yaitu sebesar 75%.

Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT. Bank X, perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR dibawah ini:

Rasio AETR

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Biaya administrasi	3.980.000.000	4.210.400.000	4.380.000.000
Total pendapatan	56.001.741.681	65.174.853.253	64.428.060.435
% Rasio AETR	7,11	6,46	6,80
Rata-rata			6,79

Selama periode tahun 2011 sebesar 7,11% dan tahun berikutnya mengalami penurunan sebesar 6,46%, selanjutnya naik lagi tahun 2013 menjadi 7,42%, dengan nilai rata-rata keseluruhan 7%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank X. Berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Semakin terjadi penurunan nilai AETR bank semakin dapat melakukan peringkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan

4. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:

a. Produktivitas Karyawan

Perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat dibawah ini:

Produktivitas Karyawan

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba bersih setelah pajak	Rp 16.095.677.000	Rp 22.103.741.000	Rp 23.777.139.000
Karyawan keseluruhan	55	60	64
Total	Rp 292.648.673	Rp 368.395.6883	Rp 371 517.797
Rata-rata			Rp 344.187 384

Produktivitas karyawan pada tahun 2011 adalah Rp 292,648.673 artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 292.648.673. Sedangkan pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar Rp368.395.683 dan pada tahun 2013 meningkat sebesar Rp37 1.517.797. Jumlah produktivitas karyawan pada tahun 2012 dan 2013 lebih besar dari jumlah rata-rata produktivitas selama tiga tahun. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah mengalami peningkatan produktivitas setiap tahun.

b. Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Karyawan yang ditraining	40	50	55
Total Karyawan	55	60	64
% Karyawan yang terampil	72,73	83,33	85,94
Rata-rata			80,67

Tingkat persentase karyawan yang terampil pada tahun 2011 sebesar 72,73%. Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2012 yaitu 83,33% dan tahun 2013 meningkat menjadi 85,94%. Hal ini merupakan keberhasilan PT. X dalam

mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Program Pendidikan dan Pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten.

c. **Tingkat Kepuasan Karyawan**

Analisis deskriptif kepuasan karyawan Bank X menggunakan kuisisioner yang diisi oleh karyawan Bank X. Digunakan kategori sebagai berikut:

- 1,00 - 1,80 = Sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil.
- 1,80 - 2,60 = Rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil.
- 2,61 - 3,40 = Sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cepat.
- 3,41 - 4,20 = Tinggi atau baik yang Menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau naik.
- 4,21 - 5,00 = Sangat tinggi atau Sangat baik yang menunjukkan kondisi Variabel yang sangat baik.

Tingkat Kepuasan karyawan

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Motivasi kerja	30	3,00	4,60	3,8733	,38768
Kompensasi	30	2,80	4,60	3,7067	,44484
kinerja Karyawan	30	2,80	4,40	3,7600	,40138
Valid N (listwise)	30				

Statistika deskriptif untuk variabel motivasi kerja mempunyai nilai mean sebesar 3,8733 adalah berkategori baik. Statistika deskriptif untuk variabel kompensasi bank Jateng Ungaran menurut nasabah mempunyai nilai mean sebesar 3,7067 adalah berkategori baik. Statistika deskriptif untuk variable kinerja karyawan bank X menurut nasabah mempunyai nilai mean sebesar 3,7600 adalah berkategori tinggi.

Present value interest factor of \$1 per period, PVIF (i,n).

Periode	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%
1	0.990	0.980	0.971	0.9621	0.952	0.943	0.934	0.925	0.917	0.909	0.901	0.892	0.884	0.877	0.869	0.862	0.854	0.848	0.840	0.833
2	0.980	0.961	0.942	0.924	0.907	0.889	0.873	0.857	0.841	0.826	0.811	0.797	0.783	0.769	0.756	0.743	0.730	0.718	0.706	0.694
3	0.971	0.942	0.915	0.888	0.863	0.839	0.816	0.793	0.772	0.751	0.731	0.711	0.693	0.674	0.657	0.640	0.624	0.608	0.593	0.578
4	0.961	0.923	0.888	0.854	0.822	0.792	0.762	0.735	0.708	0.683	0.658	0.635	0.613	0.592	0.571	0.552	0.533	0.515	0.498	0.482
5	0.942	0.905	0.862	0.821	0.783	0.747	0.712	0.681	0.649	0.62	0.593	0.567	0.542	0.519	0.497	0.476	0.456	0.437	0.419	0.401
6	0.942	0.887	0.837	0.79	0.746	0.704	0.666	0.630	0.596	0.564	0.534	0.506	0.480	0.455	0.432	0.410	0.389	0.370	0.352	0.334
7	0.933	0.871	0.813	0.759	0.711	0.665	0.622	0.583	0.547	0.513	0.481	0.452	0.425	0.399	0.375	0.358	0.333	0.313	0.295	0.279
8	0.923	0.853	0.789	0.731	0.676	0.627	0.582	0.540	0.501	0.466	0.433	0.403	0.376	0.350	0.326	0.305	0.284	0.266	0.248	0.232
9	0.914	0.836	0.766	0.702	0.644	0.591	0.543	0.500	0.460	0.424	0.391	0.36	0.332	0.307	0.284	0.262	0.243	0.225	0.208	0.193
10	0.905	0.820	0.744	0.675	0.613	0.558	0.508	0.463	0.422	0.385	0.352	0.321	0.294	0.269	0.247	0.226	0.208	0.191	0.175	0.161
11	0.896	0.804	0.722	0.649	0.584	0.526	0.475	0.428	0.387	0.35	0.317	0.287	0.260	0.236	0.214	0.195	0.177	0.161	0.147	0.134
12	0.887	0.788	0.701	0.624	0.556	0.496	0.444	0.397	0.355	0.318	0.285	0.256	0.231	0.207	0.186	0.168	0.151	0.137	0.124	0.112
13	0.878	0.773	0.681	0.601	0.530	0.468	0.414	0.367	0.326	0.289	0.257	0.229	0.204	0.182	0.162	0.145	0.129	0.116	0.104	0.093
14	0.869	0.757	0.661	0.577	0.505	0.442	0.387	0.340	0.299	0.263	0.231	0.204	0.181	0.159	0.141	0.125	0.111	0.098	0.087	0.077
15	0.861	0.743	0.641	0.555	0.481	0.417	0.362	0.315	0.274	0.239	0.209	0.182	0.159	0.140	0.122	0.107	0.094	0.083	0.073	0.064
16	0.852	0.728	0.623	0.533	0.458	0.393	0.338	0.291	0.251	0.217	0.188	0.163	0.141	0.122	0.106	0.093	0.081	0.070	0.061	0.054
17	0.844	0.714	0.605	0.513	0.436	0.371	0.316	0.270	0.231	0.197	0.169	0.145	0.125	0.107	0.092	0.080	0.069	0.059	0.051	0.045
18	0.836	0.700	0.587	0.493	0.415	0.350	0.295	0.250	0.211	0.179	0.152	0.130	0.111	0.094	0.080	0.069	0.059	0.050	0.043	0.037
19	0.827	0.686	0.570	0.474	0.395	0.331	0.276	0.231	0.194	0.163	0.137	0.116	0.098	0.082	0.070	0.059	0.050	0.043	0.036	0.031

20	0.819	0.672	0.553	0.456	0.376	0.311	0.258	0.214	0.178	0.148	0.124	0.103	0.086	0.072	0.061	0.051	0.043	0.036	0.030	0.026
21	0.811	0.659	0.537	0.438	0.358	0.294	0.241	0.198	0.163	0.135	0.111	0.092	0.076	0.063	0.053	0.044	0.036	0.030	0.025	0.021
22	0.803	0.646	0.521	0.421	0.341	0.277	0.225	0.183	0.150	0.122	0.101	0.082	0.067	0.055	0.046	0.038	0.031	0.026	0.021	0.018
23	0.795	0.634	0.506	0.405	0.325	0.261	0.211	0.170	0.137	0.111	0.091	0.073	0.06	0.049	0.040	0.032	0.027	0.022	0.018	0.015
24	0.787	0.621	0.491	0.390	0.310	0.246	0.197	0.157	0.126	0.101	0.081	0.065	0.053	0.043	0.034	0.028	0.023	0.018	0.015	0.012
25	0.779	0.609	0.477	0.375	0.295	0.232	0.184	0.146	0.115	0.092	0.073	0.058	0.047	0.037	0.030	0.024	0.019	0.015	0.012	0.010
26	0.772	0.597	0.463	0.361	0.281	0.219	0.172	0.135	0.106	0.083	0.066	0.052	0.041	0.033	0.026	0.021	0.016	0.013	0.010	0.008
27	0.764	0.585	0.450	0.346	0.267	0.207	0.164	0.125	0.097	0.076	0.059	0.046	0.036	0.029	0.022	0.018	0.014	0.011	0.009	0.007
28	0.756	0.574	0.437	0.333	0.255	0.195	0.150	0.115	0.089	0.069	0.053	0.041	0.032	0.025	0.019	0.015	0.012	0.009	0.007	0.006
29	0.749	0.563	0.424	0.321	0.242	0.184	0.141	0.107	0.082	0.063	0.048	0.037	0.028	0.022	0.017	0.013	0.010	0.008	0.006	0.005
30	0.741	0.552	0.411	0.308	0.231	0.174	0.131	0.099	0.075	0.057	0.043	0.033	0.025	0.019	0.015	0.011	0.009	0.006	0.005	0.004
31	0.734	0.541	0.399	0.296	0.220	0.164	0.122	0.092	0.069	0.052	0.039	0.029	0.022	0.017	0.013	0.010	0.007	0.005	0.004	0.003
32	0.727	0.531	0.388	0.285	0.209	0.154	0.114	0.085	0.063	0.047	0.035	0.026	0.02	0.015	0.011	0.008	0.006	0.005	0.003	0.002
33	0.720	0.520	0.377	0.274	0.199	0.146	0.107	0.078	0.058	0.043	0.031	0.023	0.017	0.013	0.009	0.007	0.005	0.004	0.003	0.002
34	0.712	0.510	0.366	0.263	0.190	0.137	0.100	0.073	0.053	0.039	0.028	0.021	0.015	0.011	0.008	0.006	0.004	0.003	0.002	0.002
35	0.705	0.500	0.355	0.253	0.181	0.130	0.093	0.067	0.048	0.035	0.025	0.018	0.013	0.010	0.007	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001
36	0.698	0.490	0.345	0.243	0.172	0.122	0.087	0.062	0.044	0.032	0.023	0.016	0.012	0.008	0.006	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001
37	0.692	0.481	0.334	0.234	0.164	0.115	0.081	0.057	0.041	0.029	0.021	0.015	0.01	0.007	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001
38	0.685	0.471	0.325	0.225	0.156	0.109	0.076	0.053	0.037	0.026	0.018	0.013	0.009	0.006	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000
39	0.678	0.461	0.315	0.216	0.149	0.103	0.071	0.049	0.034	0.024	0.017	0.012	0.008	0.006	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000
40	0.671	0.452	0.306	0.208	0.142	0.097	0.066	0.046	0.031	0.022	0.015	0.011	0.007	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000

41	0.665	0.444	0.297	0.200	0.135	0.091	0.062	0.042	0.029	0.020	0.013	0.009	0.006	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000
42	0.658	0.435	0.288	0.192	0.128	0.086	0.058	0.039	0.026	0.018	0.012	0.008	0.005	0.004	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000
43	0.651	0.426	0.281	0.185	0.122	0.081	0.054	0.036	0.024	0.016	0.011	0.007	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000
44	0.645	0.418	0.272	0.178	0.116	0.077	0.051	0.033	0.022	0.015	0.010	0.006	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000
45	0.639	0.410	0.264	0.171	0.111	0.072	0.047	0.031	0.021	0.013	0.009	0.006	0.004	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
46	0.632	0.402	0.256	0.164	0.105	0.068	0.044	0.029	0.018	0.012	0.008	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
47	0.626	0.394	0.249	0.158	0.101	0.064	0.041	0.026	0.017	0.011	0.007	0.004	0.003	0.002	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
48	0.620	0.386	0.241	0.152	0.096	0.061	0.038	0.024	0.015	0.010	0.007	0.004	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
49	0.614	0.378	0.234	0.146	0.091	0.057	0.036	0.023	0.014	0.009	0.006	0.003	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
50	0.608	0.371	0.228	0.141	0.087	0.054	0.033	0.021	0.013	0.008	0.005	0.003	0.002	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang, Supomo. Muh Syam Kusufi 2013. Edisi 2 Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: BPFE.
- Blocher, Chen, Lin. 2000. Cost Management. Buku Kesatu. Jakarta: Salemba Empat
- Garrison. R. H. & E. W. Noreen. 2000. Managerial Accounting (ninth edition). The McGraw Hill Companies, Inc.
- Hansen. Mowen. Heitger. 2012. Managerial Accounting The Cornerstone of Business Decision. 4th Edition. South-Western : Cengage Learning
- Homgren, Charles T, Srikant M. Datar, George Foster., 2003. Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial, edisi kesebelas. Alih bahasa Desi Adhariani. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok Gramedia.
- Kotler Philip dan Kevin Lane Keller, 2009, Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. 2012. Akuntansi Biaya, UPP-STIM YKPN. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Prawironegoro, Darsono, dan Ari Purwanti, 2009. Akuntansi Manajemen, Edisi Kedua, Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta
- RA. Supriyono. 2002. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Samryn L. M. 2001. Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar. Edisi Pertama, Jakarta : Raja Grafindo Persada Swastha Basu, 2010. Manajemen Penjualan Edisi 3, BPFE, Yogyakarta.

<http://fahmibasyar.blogspot.com/2010/04/bentuk-bentuk-dan-pengelompokan.html>

[http://manajemena2Z0\]1.blogspot.com/2013/05/penyusunanprogramdananggaran.html#sthash.onJTne2R.dpuf](http://manajemena2Z0]1.blogspot.com/2013/05/penyusunanprogramdananggaran.html#sthash.onJTne2R.dpuf)

<https://agustyana.wordpress.com/2010/01/13/pengertian-hargatransfer/>

<http://tugaskuliah23.blogspot.com/2014/03/makalah-pusat-laba.html>

<http://akuntansiterapan.com/2015/03/25/sistem-pengendalianmanajemen/>

<https://www.academia.edu/5954614/Sistem-pengendalianmanajemen>

http://zhopiochalicee.blogspot.com/2013/01/macammacamabentuk-strukturorganisasi_7366.html

<http://christofelsualang.blogspot.com/2012/10/irr-dan-npv.html>

<https://safiram.wordpress.com/2013/05/27/investasi-dan-penanaman-modal/>

<http://www.dokterbisnis.net/2010/07/10/metode-dan-cara-bagaimana-menentukan-harga-jualproduk/>

Contoh Soal IRR

<http://1425w004.blogspot.com/2012/02/internal-rate-of-return-irr.html>

Contoh Soal PI

<http://easylearn2010.blogspot.com/2011/10/profitability-index-pi.html>

Contoh Soal EVA

<http://kepinginlagt.blogspot.com/2014/09/modul-akuntansi-manajemen-bab-9.html>

Contoh soal anggaran penjualan

staff.uny.ac.id/.../Materi%20Penganggaran_Anggaran%20Penjualan.pdf

Contoh soal full costing

<http://tambahpinter.blogspot.com/2009/08/perhitungan-harga-pokok-produksi-2.html>

Contoh soal variabel costing

<http://tambahpinter.blogspot.com/2009/08/perhitungan-hargapokok-produksi-2.html>

Contoh anggaran produksi

staff.uny.ac.id/.../Materi%20Penganggaran_Anggaran%20Penjualan.pdf

Contoh anggaran biaya bahan baku

eprints.binadarma.ac.id/.../ANGGARAN%20PERUSAHAAN%20AKUN...

Contoh anggaran BTKL

eprints.binadarma.ac.id/.../ANGGARAN%20PERUSAHAAN%20AKUN...

Contoh anggaran BOP

eprints.binadarma.ac.id/.../ANGGARAN%20PERUSAHAAN%20AKUN...

Contoh anggaran Kas

ma-lanjut.lab.gunadarma.ac.id/wp-content/uploads/.../Ang09-Kas.pdf

Contoh anggaran Rugi-Laba

<http://rifaldianggaran.blogspot.com/2013/12/anggaran-laba-rugi.html>

Contoh anggaran neraca

https://www.academia.edu/6474907/ANGGARAN_NERACA

BIOGRAFI PENULIS



Sukma Irdiana, lahir di Surabaya, menamatkan S1 Ekonomi Manajemen di STIE Perbanas Surabaya dan S2 Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di STIE Widya Gama Lumajang Program Studi Manajemen. Aktif melakukan penelitian di bidang Manajemen, aktif mengajar bidang manajemen keuangan, manajemen investasi dan pasar modal, akuntansi biaya, akuntansi manajemen, perpajakan, dan seminar manajemen, aktif menulis dan menyusun buku sejak tahun 2020.



Mokhamat Wimbo Wiyono, lahir di Lumajang, menamatkan S1 Ekonomi Akuntansi di Universitas Widya Gama Malang dan S2 Magister Manajemen di Universitas Widya Gama Malang. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di STIE Widya Gama Lumajang Program Studi Akuntansi. Aktif melakukan penelitian di bidang Akuntansi, aktif mengajar bidang akuntansi manajemen, laboratorium akuntansi dan controllership/system pengendalian manajemen, aktif menulis dan menyusun buku sejak tahun 2015.

