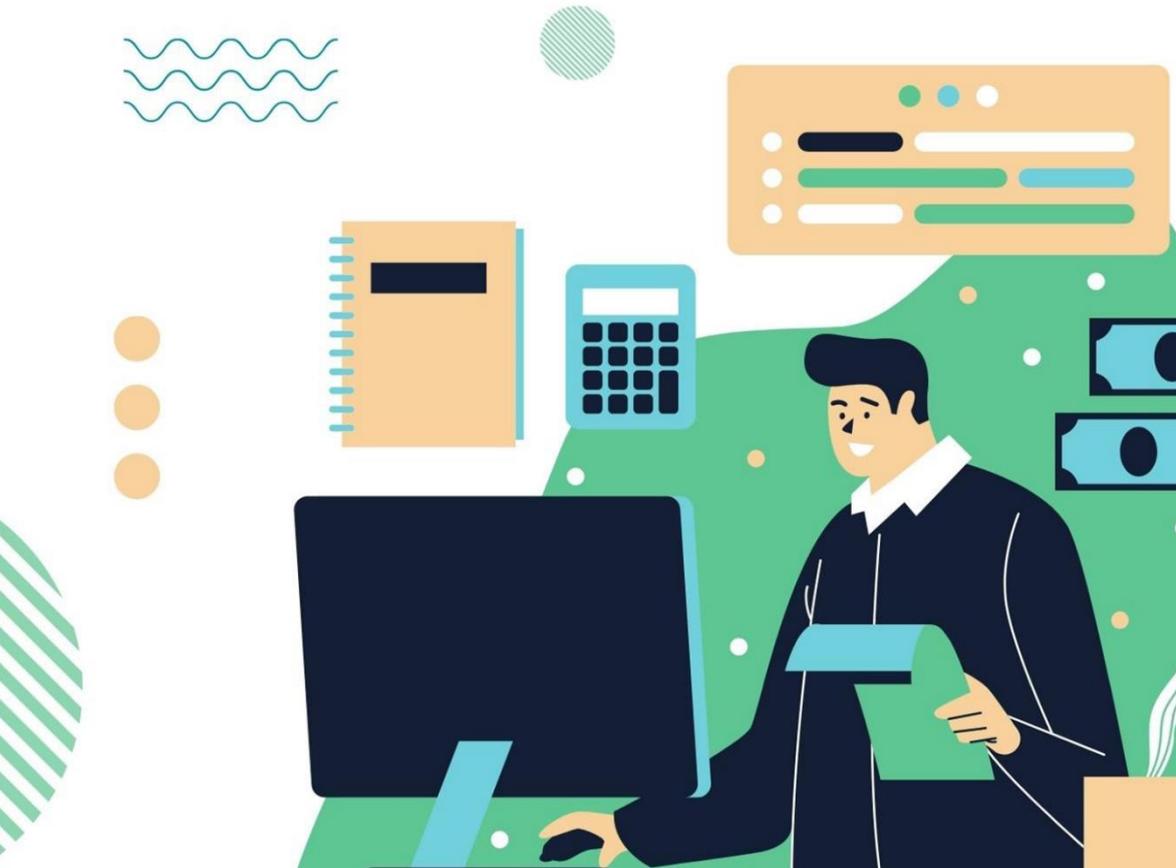


Editor: Hartini

AKUNTANSI MANAJEMEN (ACTIVITY, ANALISIS, DAN IMPLEMENTASI)

Moch Arif Hernawan | Nastiti Rizky Shiyammurti
Ni Nyoman Juli Nuryani | Arison Nainggolan
Rizqy Aiddha Yuniawati | Dimita HP Purba
Nini Sumarni | Kartawati Mardiah | Darno
Rahmi Isriani | Yani Riyani | Rosita Widjojo
Putu Pande R. Aprilyani Dewi | Yeni Tata Rini
Ni Putu Budiadnyani | Endang Sumiratin
Chandra Ayu Pramestidewi | Rohma Septiawati



BUNGA RAMPAI

**AKUNTANSI MANAJEMEN
(ACTIVITY, ANALISIS, DAN IMPLEMENTASI)**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

**AKUNTANSI MANAJEMEN
(ACTIVITY, ANALISIS, DAN IMPLEMENTASI)**

Moch Arif Hernawan | Nastiti Rizky Shiyammurti
Ni Nyoman Juli Nuryani | Arison Nainggolan
Rizqy Aiddha Yuniawati | Dimita HP Purba
Nini Sumarni | Kartawati Mardiah | Darno
Rahmi Isriani | Yani Riyani | Rosita Widjojo
Putu Pande R. Aprilyani Dewi | Yeni Tata Rini
Ni Putu Budiadnyani | Endang Sumiratin
Chandra Ayu Pramestidewi | Rohma Septiawati

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**AKUNTANSI MANAJEMEN
(ACTIVITY, ANALISIS, DAN IMPLEMENTASI)**

Moch Arif Hernawan | Nastiti Rizky Shiyammurti
Ni Nyoman Juli Nuryani | Arison Nainggolan
Rizqy Aiddha Yuniawati | DIMITA HP Purba
Nini Sumarni | Kartawati Mardiah | Darno
Rahmi Isriani | Yani Riyani | Rosita Widjojo
Putu Pande R. Aprilyani Dewi | Yeni Tata Rini
Ni Putu Budiadnyani | Endang Sumiratin
Chandra Ayu Pramestidewi | Rohma Septiawati

Editor:
Hartini

Tata Letak:
Karisma Tanan

Desain Cover:
Qonita Azizah

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
viii, 251

ISBN:
978-623-195-717-7

Terbit Pada:
Desember 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

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

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kepada Sang Pencipta, dan rasa bangga bagi kami, karena buku ini telah terbit tepat waktu sesuai dengan rencana. Buku ini menyajikan pengetahuan mengenai akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen sangat penting di dalam menghasilkan informasi keuangan yang dapat memudahkan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan keuangan.

Buku ini tersusun atas delapan belas bab, dengan judul *Akuntansi Manajemen (Activity, Analisis, dan Implementasi)*. Setiap bab dalam buku ini, dibahas secara terperinci dengan subbab: Peran dan Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen; Memahami Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan; Akuntansi sebagai Alat Perencanaan; Klasifikasi Biaya dan Fungsinya dalam Bisnis; Biaya Kualitas; Perilaku Biaya (*Cost Behavior*); Akuntansi Biaya; Harga Pokok Produksi dan Komponennya; *Variable Costing* dan *Full Costing*; Penetapan *Standard Costing*; *Break Even* dan Analisis Biaya-Volume-Laba; Sistem *Activity Based Management*; Siklus Anggaran Berbasis Kinerja; Karakteristik dan Fungsi *Balanced Score Card*; Konsep *Cost Volume Profit* (CVP); Sistem Informasi Akuntansi Manajemen; Sistem Pengendalian Manajemen; dan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Dalam menyusun buku ini, banyak pihak yang terlibat dalam memberikan dukungannya, baik dukungan moril maupun materil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, perkenankan kami untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh pihak atas kontribusi yang telah diberikan. Secara khusus, terima kasih kepada Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. Semoga buku ini bermanfaat.

Bandung, November 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PERAN DAN RUANG LINGKUP AKUNTANSI MANAJEMEN.....	1
Pendahuluan	1
Definis Akuntansi Manajemen	3
Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen	5
Pentingnya Akuntansi Manajemen.....	7
Akuntansi Manajemen Membantu dalam Proses Manajemen.....	10
Jenis Laporan yang Disediakan oleh Akuntansi Manajemen	13
2 MEMAHAMI PERBEDAAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN AKUNTANSI KEUANGAN	19
Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	19
Strategi dalam Akuntansi Manajemen	20
Gelar untuk Akuntan Manajemen.....	22
Klasifikasi Jasa dalam Akuntansi Manajemen	22
Pengertian Akuntansi Keuangan.....	25
Fungsi Akuntansi Keuangan.....	27
Jenis-Jenis Laporan Keuangan.....	29
3 AKUNTANSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN.....	35
Pendahuluan	35
Perencanaan Akuntansi.....	36
Perencanaan Komposisi Biaya, Volume, dan Laba.....	37

	Perencanaan Laba Anggaran.....	39
	Perencanaan Anggaran Keuangan.....	39
	Perencanaan Anggaran Modal dan Laba Rugi	41
	Perencanaan Anggaran Operasi, Berbasis Nol, dan Inkremental.....	42
	Perencanaan Anggaran Fleksibel dan Berbasis Aktivitas	43
4	KLASIFIKASI BIAYA DAN FUNGSINYA DALAM BISNIS	47
	Pendahuluan	47
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Objek Biaya.....	48
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Departemen.....	52
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku Biaya	53
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Periode Akuntansi.....	54
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi Manajemen	55
5	BIAYA KUALITAS	59
	Jenis-Jenis Biaya Kualitas.....	59
	<i>Total Quality Management (TQM)</i>	60
	Meningkatkan Kualitas Secara Konsisten	62
	Menghitung dan Melaporkan Biaya Kualitas.....	63
	Akuntansi untuk Kerugian dalam Proses Produksi (<i>Production Losses</i>) di Sistem Perhitungan Biaya Berdasarkan Pesanan	64
	Akuntansi untuk Barang Cacat (<i>Spoiled Goods</i>)....	66
	Akuntansi untuk Pengerjaan Kembali (<i>Rework</i>)	67
6	PERILAKU BIAYA (<i>COST BEHAVIOR</i>).....	71
	Pendahuluan	71

	Biaya Variabel (<i>Variable Cost</i>)	72
	Biaya Tetap (<i>Fixed cost</i>).....	74
	Biaya Semi Variabel (<i>Mixed Cost</i>)	75
	Ringkasan Konsep Perilaku Biaya.....	78
	Penyajian <i>Variable</i> dan <i>Fixed Cost</i>	78
7	AKUNTANSI BIAYA	81
	Pengertian Akuntansi Biaya.....	82
	Fungsi Akuntansi Biaya.....	82
	Akuntansi Biaya Tradisional	85
	Akuntansi Biaya Kontemporer	85
	Biaya Produksi.....	88
	Klasifikasi Akuntansi Biaya	89
	Metode Penentuan Harga Pokok	91
8	HARGA POKOK PRODUKSI DAN KOMPONENNYA	95
	Pendahuluan	95
	Komponen Harga Pokok Produksi.....	95
	Biaya Utama dan Konversi.....	97
	Dokumentasi Penanganan dan Pengendalian Bahan	98
	Laporan Laba Rugi: Perusahaan Manufaktur.....	99
	Menyusun Laporan Laba Rugi (<i>Income Statement</i>)	104
9	<i>VARIABLE COSTING</i> DAN <i>FULL COSTING</i>	109
	Pengertian dan Klasifikasi Biaya.....	109
	Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku.....	111
	Metode Penentuan Biaya Produksi.....	111
	Harga Pokok Produksi	113

	Contoh Pemakaian.....	114
	Kesimpulan.....	120
10	PENETAPAN <i>STANDARD COSTING</i>	125
	Konsep Penetapan <i>Standard Costing</i>	125
	Konsep Standar Biaya Produk	126
	Konsep Analisis Varians	127
	Konsep Analisis Varians Total.....	129
11	<i>BREAK EVEN</i> DAN ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA	135
	Pendahuluan	135
	Asumsi	135
	<i>Break Even</i>	136
	Perhitungan <i>Break Even</i> dengan Pendekatan Matematis.....	136
	Analisis Biaya Volume Laba.....	140
	Dampak Perubahan Harga Jual.....	141
	Dampak Perubahan Biaya Tetap.....	142
	Dampak Perubahan Biaya Variabel per Unit	143
	Dampak Perubahan Harga Jual/Unit, Unit Penjualan, Biaya Variabel/Unit dan Biaya Tetap.....	144
12	SISTEM <i>ACTIVITY-BASED MANAGEMENT</i>	149
	<i>Activity-Based Management (ABM)</i>	149
	Tahapan dalam <i>Activity-Based Management</i> (<i>ABM</i>).....	152
	ABM Berbasis Aktivitas Operasional	155
	ABM Berdasarkan Aktivitas Strategis	158
	Evaluasi ABM	160

13	SIKLUS ANGGARAN BERBASIS KINERJA.....	163
	Apa Itu Anggaran Berbasis Kinerja?.....	163
	Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja	165
	Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja	165
	Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	167
	Prinsip-Prinsip Penganggaran	167
	Aktivitas dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	169
	Peranan Legislatif	169
	Siklus Perencanaan Anggaran Daerah	170
	Struktur APBD	171
	Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja.....	171
	Metode Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja	172
	Sistem Anggaran Berbasis Kinerja	173
14	KARAKTERISTIK DAN FUNGSI <i>BALANCE SCORECARD</i>	177
	Dunia Bisnis Membutuhkan <i>Balance Scorecard</i>	177
	Karakteristik <i>Balance Scorecard</i>	180
	Fungsi <i>Balance Scorecard</i>	182
15	KONSEP <i>COST VOLUME PROFIT</i> (CVP).....	195
	Pendahuluan	195
	Pengertian dan Tujuan Analisis <i>Cost Volume Profit</i>	196
	Rumus Perhitungan <i>Cost Volume Profit</i>	196
	Analisis <i>Cost Volume Profit</i> untuk Lebih dari Satu Jenis Produk	199

	Identifikasi Biaya Variabel dan Biaya Tetap	200
	Analisis <i>Cost Volume Profit</i> dalam Ketidakpastian	202
16	SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN	207
	Ruang Lingkup Sistem Informasi Akuntansi manajemen	207
	Definisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	209
	Manfaat Sistem Informasi Akuntansi manajemen	212
	Fungsi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	213
	Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen	214
	Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi manajemen	216
	Peran Sistem Informasi Akuntansi manajemen...	216
17	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	223
	Akuntansi Manajemen	223
	Sistem Pengendalian Manajemen	224
	Konsep Strategi.....	228
	Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya	228
	Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Laba	229
	Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Investasi	230
	Strategi Perusahaan, Anggaran, dan Analisis Laporan Kinerja.....	231
	Proses Pengendalian Manajemen	231
	Analisis Laporan Manajemen	232

	Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)	235
	<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	236
18	AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN.....	239
	Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	239
	Laporan Per Segmen	241
	Biaya Tetap.....	243
	Evaluasi Kinerja Pusat Pertanggungjawaban	244
	<i>Transfer Pricing</i>	246

PERAN DAN RUANG LINGKUP AKUNTANSI MANAJEMEN

Moch Arif Hernawan, AMTrU. M.M
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

Pendahuluan

Akuntansi manajemen timbul sebagai disiplin ilmu dan praktik karena ada kebutuhan untuk menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan bermanfaat kepada manajemen dalam mengambil keputusan dan mengelola operasi perusahaan.

Beberapa alasan utama timbulnya akuntansi manajemen meliputi beberapa hal berikut.

1. Kompleksitas Bisnis

Dalam bisnis yang semakin kompleks, manajemen perlu informasi yang lebih rinci dan relevan untuk membuat keputusan yang baik. Akuntansi manajemen membantu mengatasi kompleksitas ini, dengan memberikan alat dan teknik analisis.

2. Perubahan Lingkungan Bisnis

Bisnis beroperasi dalam lingkungan yang selalu berubah, termasuk perubahan dalam persaingan, teknologi, peraturan, dan preferensi konsumen. Akuntansi manajemen membantu perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan ini dengan memberikan wawasan yang diperlukan.

3. Pengambilan Keputusan

Manajemen perlu mengambil berbagai keputusan, mulai dari penetapan harga produk hingga alokasi sumber daya. Akuntansi manajemen menyediakan data yang diperlukan untuk menginformasikan keputusan ini, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka.

4. Pengendalian dan Perbaikan Kinerja

Akuntansi manajemen membantu perusahaan dalam mengendalikan dan memantau kinerja mereka. Ini termasuk pengukuran kinerja aktual terhadap target, analisis varians, dan identifikasi peluang perbaikan.

5. Efisiensi dan Efektivitas

Akuntansi manajemen membantu perusahaan dalam mengejar efisiensi operasional (melakukan lebih dengan lebih sedikit sumber daya) dan efektivitas (mencapai tujuan organisasi).

6. Penentuan Harga dan Margin

Untuk menentukan harga produk atau jasa, perusahaan perlu memahami biaya produksi dan margin yang diinginkan. Akuntansi manajemen membantu dalam perhitungan ini.

7. Pengelolaan Sumber Daya

Manajemen sumber daya seperti tenaga kerja, material, dan modal merupakan bagian penting dari keberhasilan bisnis. Akuntansi manajemen membantu dalam alokasi sumber daya ini.

8. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntansi manajemen juga berkontribusi pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, yang penting dalam memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan etika bisnis.

9. Inovasi dan Pengembangan Produk

Perusahaan perlu menginvestasikan sumber daya dalam inovasi dan pengembangan produk. Akuntansi manajemen dapat membantu dalam mengukur kinerja proyek-proyek ini.

Akuntansi manajemen membantu perusahaan dalam memahami aspek-aspek ini dan lebih banyak lagi. Ini adalah alat yang penting dalam menjalankan bisnis dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan.

Definis Akuntansi Manajemen

Akuntansi adalah sebuah sistem komunikasi bisnis yang berfungsi sebagai sarana untuk menyediakan data kepada *stakeholder* yang berkepentingan. Terdapat dua kategori penerima informasi akuntansi, yakni pihak yang terlibat di dalam organisasi dan pihak eksternal ke organisasi tersebut. Dengan tersedianya informasi yang dihasilkan oleh akuntansi, manajemen akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Manajemen perusahaan bukan hanya memerlukan informasi akuntansi, tetapi informasi lain pun digunakan dalam rangka melaksanakan fungsinya.

1. Definisi Akuntansi

Definisi Akuntansi berdasarkan etimologi kata "akuntansi," yang berasal dari "accountancy," "accounting," atau "constituency," yang diadopsi dalam bahasa Indonesia, adalah kegiatan atau proses yang melibatkan identifikasi, pencatatan, klasifikasi, pengolahan, dan penyajian data yang terkait dengan aspek keuangan atau transaksi. Tujuannya adalah untuk menyediakan informasi yang dapat dengan mudah dimengerti dan digunakan dalam pengambilan keputusan yang akurat.

Dikutip dari Wikipedia, akuntansi adalah proses pengukuran, penjelasan, atau penyediaan keyakinan terhadap informasi yang digunakan untuk membantu manajer, investor, otoritas pajak, serta pengambil keputusan lain dalam mengalokasikan sumber daya di perusahaan, organisasi, dan instansi pemerintah. Akuntansi dapat dianggap sebagai seni dalam mengukur, berkomunikasi, dan menafsirkan aktivitas keuangan. Dalam konteks yang lebih luas, akuntansi juga sering disebut sebagai "Bahasa Bisnis."

2. Fungsi Akuntansi

Fungsi utama akuntansi adalah menyediakan informasi keuangan tentang suatu organisasi. Melalui laporan akuntansi, kita dapat memahami keadaan keuangan organisasi dan perubahan yang terjadi di dalamnya. Akuntansi menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengukuran dalam bentuk mata uang. Informasi mengenai keuangan ini sangat penting, terutama bagi manajer atau tim manajemen, dalam mendukung proses pengambilan keputusan organisasi (Darya, 2019).

3. Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata "management," yang berasal dari kata "to manage" yang artinya adalah mengelola, mengatur, atau merencanakan. Dengan demikian, manajemen dapat dijelaskan sebagai proses bagaimana seorang manajer, individu yang bertanggung jawab, mengorganisir, membimbing, dan memimpin semua anggota timnya, agar mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dalam sebuah usaha.

4. Tugas Manajemen

Secara mendasar, manajer melaksanakan empat fungsi umum dalam sebuah organisasi.

a. Perencanaan

Manajer merencanakan serangkaian langkah yang akan diambil untuk mengarahkan organisasi menuju tujuannya.

b. Pengorganisasian dan Pengarahan

Manajer menentukan cara terbaik untuk menggabungkan sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi lainnya yang dimiliki oleh perusahaan, agar dapat melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.

c. Pengendalian

Dalam tugas ini, manajer mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap bagian dalam organisasi berfungsi dengan efektif.

d. Pengambilan Keputusan

Manajer berusaha untuk membuat pilihan yang masuk akal di antara berbagai alternatif, sehingga dalam pelaksanaannya, fungsi manajemen ini harus dilaksanakan dengan benar.

5. Beberapa Pengertian Akuntansi Manajemen Menurut Para Ahli

Matthews (2016) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengumpulkan, menganalisis, mengakumulasi, menyusun, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan informasi yang membantu para eksekutif mencapai tujuan organisasi.

Hariadi (2002) menjelaskan bahwa akuntansi manajemen adalah upaya identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, pencatatan, interpretasi, dan pelaporan peristiwa ekonomi dalam sebuah badan usaha. Tujuannya adalah agar manajemen dapat menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen

Ruang lingkup akuntansi manajemen mencakup berbagai aspek yang bertujuan untuk membantu manajer dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan efisien. Berikut adalah beberapa aspek utama dari ruang lingkup akuntansi manajemen.

1. Perencanaan dan Anggaran

Akuntansi manajemen mencakup perencanaan keuangan jangka pendek dan jangka panjang, termasuk penyusunan anggaran operasional, rencana strategis, dan perencanaan keuangan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Ini melibatkan pengukuran kinerja operasional dan keuangan perusahaan serta perbandingan hasil aktual dengan anggaran dan standar. Kinerja dapat dievaluasi dengan menggunakan berbagai metrik, seperti ROI (*Return on Investment*), ROA (*Return on Assets*), dan EVA (*Economic Value Added*).

3. Pengambilan Keputusan

Akuntansi manajemen memberikan informasi yang relevan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan alokasi sumber daya, harga produk, investasi, pemilihan proyek, dan sebagainya.

4. Perhitungan Biaya

Ini mencakup perhitungan biaya produk atau jasa, penentuan harga jual, dan analisis biaya untuk membantu manajer dalam mengoptimalkan laba dan efisiensi.

5. Pengelolaan Persediaan

Akuntansi manajemen membantu dalam mengendalikan persediaan dengan metode seperti *Just-in-Time* (JIT) dan analisis ABC (*Activity-Based Costing*) untuk mengurangi biaya persediaan dan meningkatkan efisiensi.

6. Analisis Varians

Ini melibatkan perbandingan antara hasil aktual dengan anggaran dan standar, serta menganalisis penyebab perbedaan (varians) untuk perbaikan proses dan pengendalian.

7. Evaluasi Proyek dan Investasi

Manajer menggunakan akuntansi manajemen untuk mengevaluasi proyek-proyek potensial dan keputusan investasi dengan menghitung nilai sekarang bersih (NPV), tingkat pengembalian internal (IRR), dan *payback period*.

8. Manajemen Biaya dan Profitabilitas

Akuntansi manajemen membantu dalam mengelola biaya operasional, menganalisis profitabilitas produk, pelanggan, atau segmen bisnis, dan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

9. Pengukuran Kinerja Karyawan

Ini mencakup penggunaan sistem pengukuran kinerja, seperti *Balanced Scorecard* untuk memantau dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

10. Pelaporan Keuangan Intern

Akuntansi manajemen menciptakan laporan keuangan internal, yang tidak hanya digunakan untuk tujuan pelaporan eksternal kepada pihak luar, seperti pemegang saham, tetapi juga untuk manajer dalam mengelola perusahaan.

11. Evaluasi Rantai Pasokan

Manajemen akuntansi digunakan untuk mengoptimalkan rantai pasokan dengan memahami biaya dan efisiensi dalam operasi rantai pasokan.

12. Analisis Risiko dan Manajemen Risiko

Ini melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko yang mungkin memengaruhi tujuan perusahaan.

Ruang lingkup akuntansi manajemen dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain, tergantung pada kebutuhan khusus dan tujuan bisnis mereka. Tujuan utamanya adalah memberikan informasi yang diperlukan bagi manajer untuk mengambil keputusan yang tepat dan meningkatkan kinerja perusahaan (Zuniarti, 2019).

Pentingnya Akuntansi Manajemen

Pemilik dan manajer bisnis dihadapkan pada keputusan yang tak terhitung jumlahnya setiap hari. Ada berbagai pertanyaan yang harus mereka jawab seperti *Kemana perginya profit saya? Apa yang mendorong penjualan?*

Seperti apa produktivitas staf saya? Bagaimana pelacakan bisnis saya dibandingkan dengan bisnis lain di industri ini? Semua informasi yang mereka butuhkan disediakan oleh akuntansi manajemen (Binus, 2022).

Peran seorang akuntan manajemen sangat penting bagi kesehatan perusahaan. Akuntansi manajemen mengacu pada pelacakan biaya internal proses bisnis yang membantu pemilik dan manajer membuat keputusan terkait produksi, operasi, dan investasi, serta memandu mereka menuju pencapaian tujuan bisnis. Pengusaha membutuhkan laporan akuntansi manajemen untuk mendapatkan wawasan rinci tentang anggaran, biaya, dan efisiensi operasional, sehingga mereka dapat mengalokasikan dana dengan tepat untuk produksi, penjualan, dan investasi. Oleh karena itu, bahkan satu penilaian yang salah atau perkiraan yang terlalu rendah terhadap rencana bisnis oleh auditor dapat membahayakan masa depan perusahaan (Ray H. Garrison et al., 2012).

Akuntansi manajemen adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan informasi tentang operasi dan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam proses manajemen, terutama dalam menyediakan informasi kepada pengguna internal suatu organisasi, memungkinkan manajer menerima masukan berbasis data dan membuat keputusan yang tepat (Santoso and Kemala, 2023). Usaha kecil dapat menggunakan perhitungan yang kuat ini untuk meningkatkan pengambilan keputusan dari waktu ke waktu, meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif. Manajemen akuntansi mempunyai beberapa fungsi penting sebagai berikut.

1. Analisis Margin

Menentukan jumlah keuntungan atau arus kas yang dihasilkan perusahaan dari produk, lini produk, pelanggan, toko, atau wilayah tertentu.

2. Analisis Titik Impas

Menghitung kombinasi margin kontribusi dan volume unit, di mana perusahaan benar-benar mencapai titik impas. Ini membantu menentukan titik harga untuk produk atau layanan Anda (Fajri, 2022).

3. Analisis Kendala

Pahami kendala utama dalam bisnis Anda dan bagaimana dampaknya terhadap kemampuan perusahaan Anda dalam menghasilkan penjualan dan keuntungan.

4. Penetapan Biaya Target

Membantu dalam perancangan produk baru dengan mencatat biaya desain baru, membandingkannya dengan biaya target, dan melaporkan informasi ini kepada manajemen.

5. Penilaian Persediaan

Tentukan harga pokok penjualan langsung dan barang inventaris dan tetapkan biaya overhead ke barang-barang ini.

6. Analisis Tren

Meninjau garis tren untuk berbagai biaya yang terjadi, untuk menentukan apakah ada penyimpangan yang tidak biasa dari pola jangka panjang dan mengomunikasikan alasan perubahan tersebut kepada manajemen.

7. Analisis Transaksi

Setelah perbedaan ditemukan melalui analisis tren, mereka yang terlibat dalam akuntansi manajemen, dapat menggali lebih dalam informasi yang mendasarinya dan memeriksa masing-masing transaksi untuk memahami secara pasti apa yang menyebabkan perbedaan tersebut. Informasi ini dikumpulkan dalam laporan kepada administrator (Fajri, 2022).

8. Analisis Penganggaran Modal

Meninjau proposal untuk memperoleh aset tetap, dan menentukan apakah aset tersebut diperlukan dan bentuk pembiayaan apa yang sesuai untuk memperolehnya.

Akuntansi Manajemen Membantu dalam Proses Manajemen

Akuntansi manajemen memainkan peran penting dalam semua fungsi proses manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, komunikasi, dan motivasi. Semua manajer memerlukan pemahaman yang lebih mendalam tentang penggunaan informasi akuntansi manajemen, karena semua fungsi ini memengaruhi proses pengambilan keputusan (NAM, no date).

Tabel 1.1 Fungsi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan

Fungsi Manajemen	Keterangan	Akuntansi Manajemen
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none">• Proses perencanaan dapat dilakukan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.• Perencanaan jangka panjang berfokus pada ekspektasi manajemen untuk masa depan selama periode tiga, lima tahun atau lebih.• Rencana jangka panjang kemudian dijabarkan ke dalam rencana rinci berupa kebutuhan mendesak dan	<ul style="list-style-type: none">• Membantu menentukan rencana masa depan, menyediakan informasi akuntansi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan tentang produk mana yang akan dijual di pasar mana dan berapa harga, dan mengevaluasi proposal investasi.• Memainkan peran yang sangat penting dalam proses perencanaan jangka pendek.• Menyediakan data tentang kinerja masa lalu yang berfungsi sebagai model kinerja masa depan.• Menetapkan prosedur anggaran (perencanaan), menyiapkan jadwal, mengoordinasikan rencana jangka pendek di seluruh bagian organisasi, dan

Fungsi Manajemen	Keterangan	Akuntansi Manajemen
	anggaran tahunan.	<p>memastikan bahwa rencana tersebut selaras satu sama lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mengintegrasikan berbagai rencana untuk membuat rencana keseluruhan perusahaan (anggaran induk) dan menyerahkannya kepada manajemen tingkat atas untuk disetujui.
Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> ● Bandingkan kinerja yang dicapai dan yang direncanakan sehingga penyimpangan dari rencana dapat diidentifikasi dan diperbaiki. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Membantu mengelola proses dengan membuat laporan kinerja yang membandingkan penjualan aktual dengan penjualan yang dianggarkan untuk setiap pusat tanggung jawab. ● Manajer menyadari adanya aktivitas tertentu yang tidak sesuai dengan rencana. ● Mendukung fungsi pengendalian dengan mengambil tindakan segera dan mengidentifikasi masalah.
Pengorganisasian dan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Menetapkan kerangka internal untuk melaksanakan kegiatan yang diperlukan melaksanakannya dan memutuskan siapa yang akan menjalankannya ● Diperlukan definisi yang jelas mengenai tanggung jawab kepemimpinan; garis wewenang ● Desentralisasi ● Departemen-departemen saling berhubungan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dengan mengidentifikasi elemen-elemen struktur organisasi yang lebih relevan dan penting untuk berfungsinya sistem akuntansi manajemen, dimungkinkan untuk membuat sistem pelaporan internal untuk struktur ini dan mengusulkan struktur organisasi yang lebih tepat. ● Sementara struktur organisasi menggabungkan wewenang, tanggung jawab, dan keahlian untuk memastikan kinerja aktual, akuntansi manajemen merancang dan menerapkan sistem akuntansi untuk mendefinisikan dan memperkuat hubungan ini

Fungsi Manajemen	Keterangan	Akuntansi Manajemen
	<p>dalam struktur hierarki struktur komunikasi formal (vertikal) dan hubungan pegawai (horizontal).</p>	<p>dengan lebih baik.</p> <p>Menghubung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membangun dan memelihara sistem komunikasi dan pelaporan yang efektif. • Laporan kinerja yang disiapkan oleh akuntan memberikan informasi penting kepada manajer, menunjukkan seberapa baik mereka mengendalikan aktivitas mereka, dan mendorong penyelidikan yang lebih menyeluruh melalui aktivitas "manajemen dengan pengecualian".
<p>Motivasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memengaruhi perilaku manusia agar peserta sadar akan tujuan organisasi dan mengambil keputusan yang selaras dengan tujuan tersebut. • Atasan yang baik dapat memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh atasan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran (rencana) dan laporan kinerja yang dibuat oleh akuntan mempunyai dampak yang signifikan terhadap motivasi staf organisasi. • Anggaran adalah tujuan yang dirancang untuk memotivasi manajer untuk mencapai tujuan organisasi. • Pelaporan kinerja dimaksudkan untuk memotivasi kinerja individu dengan mengomunikasikan informasi kinerja terkait tujuan. • Akuntan berkontribusi untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan bantuan berharga dalam mengidentifikasi potensi masalah operasional dan menyoroti masalah tersebut untuk penyelidikan lebih lanjut.

Jenis Laporan yang Disediakan oleh Akuntansi Manajemen

Seorang akuntan manajemen menganalisis secara menyeluruh modal kerja dan ketersediaan pendanaan perusahaan, termasuk perkiraan biaya bahan baku, tenaga kerja, manufaktur, penjualan dan periklanan, jejaring sosial, lobi, dan biaya operasional internal perusahaan. Semua informasi departemen terkait harus direkonsiliasi kepada CEO atau manajer organisasi. Oleh karena itu, CFO merupakan sumber informasi yang dibutuhkan para direktur dan CEO dalam mengambil keputusan (Elliot and Elliott, 2009). Di bawah ini adalah beberapa jenis laporan manajemen yang umum.

1. Laporan Umur Piutang

Apakah bisnis Anda sangat bergantung pada kredit? Oleh karena itu, laporan tanggal jatuh tempo piutang sangat penting bagi bisnis Anda. Laporan ini mengelompokkan saldo pelanggan berdasarkan periode waktu tertentu, sehingga memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi debitur dan mengidentifikasi masalah dalam proses penagihan perusahaan. Arus kas sangat penting dalam menjalankan bisnis, jadi jika bisnis Anda memiliki banyak debitur, Anda mungkin perlu merombak kebijakan kredit Anda untuk memperketatnya. Bisnis selalu perlu mengetahui siapa yang berhutang uang kepada mereka (Pinggaan, 2022).

2. Laporan Kinerja

Kinerja seluruh perusahaan, setiap departemen, dan setiap karyawan tercermin dalam laporan kinerja setiap akhir periode. Laporan-laporan ini digunakan untuk mengambil keputusan penting mengenai masa depan perusahaan. Mereka yang berkinerja buruk mungkin akan dipecat, sementara mereka yang memenuhi atau melampaui tujuan akan diberi penghargaan atas kontribusinya kepada perusahaan. Laporan kinerja dapat mengungkapkan kelemahan dalam proses organisasi, seperti ketika seluruh departemen tidak bekerja pada tingkat tertentu. Pelaporan kinerja adalah alat penting untuk tetap menjalankan misi perusahaan (Pinggaan, 2022).

3. Laporan Akuntansi Manajerial Biaya

Akuntansi bisnis menentukan harga pokok produksi. Bahan baku, overhead, tenaga kerja, dan biaya tambahan lain, semuanya diperhitungkan dan jumlah totalnya dibagi dengan jumlah produk yang dihasilkan.

Laporan biaya memberikan gambaran umum tentang informasi ini. Laporan ini memungkinkan manajer untuk melihat harga pokok barang dibandingkan dengan harga jual. Laporan ini digunakan untuk memperkirakan dan memantau margin keuntungan. Dengan memahami semua pengeluaran Anda, termasuk pemborosan inventaris, biaya tenaga kerja per jam, dan overhead, Anda dapat mengoptimalkan sumber daya Anda dengan lebih baik.

4. Laporan Akuntansi Manajerial Lainnya

Laporan manajemen lain yang penting untuk bisnis apa pun mencakup laporan lowongan pekerjaan, laporan proyek, analisis persaingan, dan banyak laporan serupa lainnya. Laporan ini dapat dibuat sendiri atau dialihdayakan ke profesional, bergantung pada seberapa baik perusahaan Anda memenuhi kebutuhan pelaporan Anda. Untuk membuat keputusan yang tepat, bisnis dan manajer memerlukan akses ke data nyata dan laporan akuntansi yang andal.

Daftar Pustaka

- Binus. (2022). Pentingnya Akuntansi Manajemen Dalam Suatu Perusahaan. Available at: [tudent-activity.binus.ac.id/hima/2022/03/24/pentingnya-akuntansi-manajemen-dalam-suatu-perusahaan](https://student-activity.binus.ac.id/hima/2022/03/24/pentingnya-akuntansi-manajemen-dalam-suatu-perusahaan).
- Darya, I.G.P. (2019). Analisis Perhitungan Tarif Sewa Kamar Hotel Metode Tradisional dan Activity Based Coasting (ABC) Studi Kasus Pada Hotel “XYZ” di Balikpapan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Madani*, 3(2), 146 - 169.
- Elliot, B. and Elliott, J. (2009). *Financial Accounting and Reporting*. New York: Pearson Education Limited.
- Fajri (2022) Perlunya Melakukan Analisis Transaksi dalam Akuntansi Bisnis. Available at: <https://idmetafora.com/news/read/1313/Perlunya-Melakukan-Analisis-Transaksi-dalam-Akuntansi-Bisnis.html>.
- Hariadi, B. (2002). *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFÉ.
- Hechavarría, D. M., Matthews, C. H., & Reynolds, P. D. (2016). Does start-up financing influence start-up speed? Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *Small Business Economics*, 46, 137-167.
- NAM, G.A.V. (no date) How Important Is Management Accounting in the management process? Available at: <https://gaadvisor.net/viet-nam-accounting/how-important-is-management-accounting-in-the-management-process/>.
- Pinggán (2022) Jenis Jenis Laporan Akuntansi Manajerial yang sering digunakan dalam Bisnis. Available at: <https://trierconsulting.com/jenis-jenis-laporan-akuntansi-manajerial-yang-sering-digunakan-dalam-bisnis>.
- Ray H. Garrison, D.B.A. et al. (2012) *Managerial Accounting*. Edited by S. Mattson.

- Santoso, A. and Kemala, A. (2023). Akuntansi Manajemen. Semarang: Eureka Media Aksara.
- Zuniarti, I. (2019) Akuntansi Manajemen. Jakarta: Graha Ilmu.

Profil Penulis



Moch Arif Hernawan, AMTrU. M.M

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen Keuangan dimulai pada tahun 2012 silam. Pada saat itu, penulis ditempatkan di Unit Administrasi Keuangan perguruan tinggi swasta di Jakarta. Untuk menambah wawasan terkait manajemen keuangan saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan formal program doktoral pada fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Trisakti Jakarta. Penulis memiliki pengalaman dalam penyusunan Program Kerja dan anggaran institusi pendidikan, Audit institusi Pendidikan di samping aktif mengajar penulis juga aktif melaksanakan penelitian terkait Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: arifhernawan1112@yahoo.com

MEMAHAMI PERBEDAAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN AKUNTANSI KEUANGAN

Nastiti Rizky Shiyammurti, S.E., M.Ak
Universitas Nasional Pasim

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Akuntansi manajemen merupakan kegiatan yang menghasilkan informasi dalam bentuk keuangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan ekonomi, dengan tujuan untuk menjalankan fungsi manajemen. Akuntansi manajemen adalah kegiatan yang membantu manajemen membuat keputusan keuangan dan menjalankan fungsinya. Charles T. Homgren menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyiapan, penafsiran, dan komunikasi informasi yang membantu bagian eksekutif mencapai tujuan organisasi.

Akuntansi keuangan juga didefinisikan sebagai akuntansi yang berkaitan dengan menyusun laporan keuangan kepada pihak luar, seperti pemegang saham atau pengguna laporan keuangan. Pencatatan transaksi dan pembuatan laporan per triwulan sangat penting dalam akuntansi keuangan.

Terdapat definisi lain tentang akuntansi keuangan, akuntansi keuangan merupakan akuntansi yang berhubungan dengan penyusunan laporan kepada pihak luar, seperti pemegang saham di mana pencatatan serta

penjurnalan transaksi perusahaan dan pembuatan laporan per triwulan dari hasil pencatatan. Terdapat perbedaan dari segi hasil atau *output* dari akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan, yaitu dari laporan yang dihasilkan, *output* dari akuntansi manajemen adalah laporan manajemen dan *output* dari akuntansi keuangan adalah laporan keuangan. Definisi lain dari akuntansi keuangan yaitu pelaporan lebih tersusun secara strukturnya dan sistematis yang berhubungan dengan kewajiban, aset, ekuitas atau kewajiban, dan pajak.

Terdapat klasifikasi dalam sistem akuntansi manajemen, yaitu dalam sistem tradisional dan sistem kontemporer. Kedua sistem dalam akuntansi manajemen tersebut, digunakan dalam dunia bisnis di seluruh dunia. Sistem akuntansi manajemen tradisional berbasis pada fungsional, tetapi sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah berbasis aktivitas.

Pada masa sekarang ini, sudah banyak yang menggunakan sistem manajemen biaya kontemporer, khususnya perusahaan yang memiliki beragam produk yang kompleks dan beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif. Akan tetapi, sistem tradisional tidak boleh ditinggalkan. Untuk lingkungan bisnis yang relatif stabil dan variasi produk *relative* kecil, sistem manajemen biaya tradisional masih digunakan secara luas.

Strategi dalam Akuntansi Manajemen

Konsep dan praktik akuntansi manajemen akan sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis yang dinamis. Nilai pelanggan (nilai pelanggan), manajemen mutu total (manajemen mutu total), kompetisi berbasis waktu (kompetisi berbasis waktu), dan penggunaan TI adalah semua topik yang dapat difokuskan oleh akuntansi manajemen wajib. Dengan terciptanya kondisi bisnis yang dinamis akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan konsep dan praktik akuntansi manajemen.

1. *Activity Based Management*

Manajemen berbasis aktivitas merupakan sistem yang terintegrasi dan fokus pada perhatian manajemen terhadap aktivitas/kegiatan, yang bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan laba yang dihasilkan.

2. Orientasi pada Pelanggan

Orientasi pada pelanggan adalah mengenai perbedaan antara apa yang didapatkan oleh pelanggan (kepuasan pelanggan), dan juga dengan apa yang diberikan oleh pelanggan (pengorbanan pelanggan).

3. Penempatan Strategik

Manajemen biaya strategik merupakan penggunaan informasi biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang lebih baik, yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

4. Kerangka Kerja Rantai Nilai

Rantai nilai internal adalah suatu susunan kegiatan yang diperlukan untuk mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan mendistribusikan produk dan jasa kepada pelanggan.

5. Rantai Nilai Industri

Rantai nilai industri merupakan rangkaian aktivitas atau kegiatan yang memunculkan nilai, mulai dari bahan baku mentah sampai dengan pembuangan produk akhir oleh pengguna akhir. Dalam pengelolaan rantai nilai, akuntan manajemen wajib memahami berbagai fungsi bisnis, dari manufaktur sampai dengan pemasaran. Terdapat penegasan pada kualitas ini agar tercipta tuntutan sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan maupun non keuangan tentang kualitas.

Gelar untuk Akuntan Manajemen

Seorang akuntan dalam bidang keuangan akan mendapat gelar Ak dan CA (*Certified Accountant*), sedangkan akuntan dalam bidang manajemen akan mendapatkan gelar CMA. CMA merupakan sertifikasi atau kegiatan pelatihan yang dilaksanakan untuk memenuhi kewajiban khusus bagi akuntan manajemen. Penghargaan terhadap CMA sangat diakui oleh dunia industri. Dunia industri mengakui CMA. Akuntan yang bekerja sebagai auditor eksternal harus memiliki CPA, dan akuntan manajemen biasanya memilikinya. CIA adalah sertifikat yang ditujukan kepada auditor internal yang penting dan dihormati di industri.

Klasifikasi Jasa dalam Akuntansi Manajemen

Output yang dihasilkan oleh perusahaan dapat berupa produk berwujud maupun jasa. Produk berwujud (*tangible product*) merupakan barang yang dihasilkan dengan mengolah bahan baku melalui oleh tenaga kerja dan input modal lainnya. Contohnya yaitu mobil, televisi, komputer, pakaian, dan lain-lain. Selain itu, jasa merupakan aktivitas yang dilakukan bagi pelanggan atau aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan dengan menggunakan produk/fasilitas organisasi. Contohnya yaitu perlindungan asuransi, perawatan kesehatan, akuntansi dan auditing, dan lain-lain. Berikut merupakan perbedaan antara jasa dengan produk berwujud terlihat dalam keempat dimensi berikut ini:

1. *intangibility* (asset yang tidak berwujud): jasa tidak dapat dilihat, dirasakan atau didengar sebelum jasa digunakan;
2. *perishability* (asset yang tidak tahan lama): jasa tidak bisa disimpan, harus dikonsumsi pada saat diselenggarakan;
3. *inseparability* (asset yang tidak terpisah): terdapat kontak langsung antara produsen dan konsumen jasa pada saat penyelenggaraan jasa; dan

4. *heterogeneity*) (asset yang beragam): terdapat peluang variasi yang lebih besar dalam penyelenggaraan jasa daripada produksi produk).

Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen adalah dua komponen utama akuntansi. Tujuan utama akuntansi keuangan adalah untuk memberi tahu orang-orang di luar perusahaan, seperti investor dan kreditor. Tujuan akuntansi manajemen adalah untuk memberi tahu orang di dalam perusahaan, yaitu manajemennya sendiri. Sistem akuntansi keuangan dan sistem akuntansi manajemen adalah dua subsistem utama sistem informasi akuntansi perusahaan. Akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan memiliki hal yang identik, yaitu:

1. akuntansi manajemen tercipta atas dasar rasa tanggung jawab manajemen sebagai wakil perusahaan harus mempertanggungjawabkan keuangan dan operasional perusahaan kepada semua pihak yang berkepentingan. Akuntansi keuangan berhubungan dengan operasi perusahaan secara keseluruhan, sedangkan akuntansi manajemen berhubungan dengan satuan-satuan pertanggungjawaban untuk menyediakan laporan pertanggungjawaban yang lebih terinci; dan
2. akuntansi keuangan dan akuntansi pertanggungjawaban dibentuk dalam suatu sistem akuntansi umum, tidak dalam suatu sistem yang terpisah.

Berikut ini merupakan perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan dalam berbagai aspek.

Tabel 2.1
Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Perbedaan	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
1. Target Pengguna	Adanya fokus pada penyediaan informasi untuk pengguna internal.	Berfokus pada penyediaan informasi untuk pengguna eksternal.
2. Batasan <i>Input</i> dan Proses	Tidak mengikat terhadap aturan tertentu.	Pelaporan akuntansi keuangan harus mengikuti prosedur akuntansi yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang (Bapepam & IAI di Indonesia).
3. Jenis Informasi	Informasi keuangan, dan non keuangan, diprediksi juga sebagai informasi yang bersifat subjektif.	Informasi keuangan yang bersifat objektif.
4. Orientasi Waktu	Menegaskan pada informasi mengenai kejadian/peristiwa pada masa depan.	Mencatat dan melaporkan peristiwa yang sudah terjadi (data historis).
5. Tingkat Agregasi	Fokus pada tingkat ketepatan waktu.	Menekankan pada akurasi angka dan ketepatan penyusunan berdasarkan SAK (standar akuntansi keuangan).
6. Kedalaman	Adanya fokus pada relevansi terhadap perencanaan dan pengendalian.	Adanya fokus pada ketepatan penyusunan laporan keuangan.

Pengertian Akuntansi Keuangan

Akuntansi keuangan adalah konsep materi yang sangat penting untuk aktivitas bisnis. Akuntansi keuangan bertugas menyediakan laporan tentang situasi perusahaan untuk manajemen menggunakannya sebagai dasar untuk membuat keputusan. Akuntansi keuangan sangat terkait dengan penyusunan laporan kepada pihak luar seperti pemegang saham. Akuntansi keuangan sangat tergantung pada pencatatan transaksi perusahaan dan membuat laporan berkala tentang hasilnya.

Prinsip utama yang harus diterapkan dalam akuntansi aset adalah rumus yang sama dengan ekuitas dan kewajiban. Pemegang investor, saham, dan kreditor termasuk dalam kategori pihak eksternal. Semakin baik pelaporan keuangan yang akan memengaruhi kredibilitas perusahaan. Akuntansi keuangan memainkan peran penting dalam menyajikan laporan kondisi perusahaan sebagai dasar untuk membuat keputusan oleh pimpinan perusahaan.

Penyusunan laporan kepada pihak luar seperti pemegang saham sangat berkaitan dengan akuntansi keuangan. Masalah dalam pencatatan transaksi perusahaan dan pembuatan laporan berkala dari hasil pencatatan tersebut sangat berhubungan dengan akuntansi keuangan. Rumus akuntansi untuk aset, yang sama dengan kewajiban ditambah ekuitas adalah prinsip utama yang wajib digunakan. Pihak eksternal adalah termasuk pemegang investor, saham, kreditor. Semakin baik pelaporan keuangan yang akan memberikan dampak terhadap kredibilitas sebuah perusahaan. Peran penting dan peran utama dalam menyajikan laporan kondisi terbaru perusahaan sebagai tolok ukur dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan perusahaan yang terdapat dalam akuntansi keuangan.

Laporan keuangan dibuat untuk digunakan oleh pihak eksternal. Laporan keuangan eksternal ditujukan untuk pihak eksternal. Biaya dalam laporan keuangan eksternal dapat dikelompokkan berdasarkan fungsinya. Dalam membuat laporan rugi laba, Anda harus membedakan

biaya produksi dari biaya nonproduksi. Biaya produksi dikategorikan sebagai biaya produk, sedangkan biaya nonproduksi dikategorikan sebagai biaya periodik. Biaya produksi yang terkait dengan produk yang telah terjual akan dicatat atau dilaporkan dalam laporan rugi laba, sedangkan biaya nonproduksi yang terkait dengan produk yang belum terjual akan dilaporkan dalam neraca.

Akuntansi keuangan menurut para ahli sebagai berikut.

1. Kieso & Weygant (2010)

Akuntansi keuangan merupakan seluruh rangkaian proses sampai dengan *output* dalam penyusunan laporan keuangan yang berhubungan dengan perusahaan secara keseluruhan untuk dipakai oleh pengguna laporan keuangan baik internal ataupun eksternal perusahaan.

2. Warren Reeve Fess (2008)

Akuntansi keuangan adalah pencatatan dan pelaporan data dalam kegiatan ekonomi dan bisnis dalam perusahaan. Laporan tersebut menghasilkan informasi yang berguna bagi manajer, tetapi hal tersebut merupakan laporan utama bagi pemilik(*owner*), kreditor, lembaga pemerintah dan masyarakat umum (Reeve, 2008).

3. Donald E. Kieso et al. (2008)

Akuntansi keuangan merupakan proses di mana pada pembuatan laporan keuangan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan untuk dipakai baik oleh pihak-pihak internal maupun oleh pihak eksternal.

4. Martani (2012)

Akuntansi keuangan yaitu akuntansi memiliki orientasi pada pelaporan pihak eksternal. Berbagai macam pihak eksternal dengan tujuan mendetail bagi masing-masing pihak membuat pihak pembuat laporan keuangan menggunakan prinsip dan asumsi-asumsi dalam pembuatan laporan keuangan dengan standar akuntansi yang dijadikan acuan oleh

penyusun dan oleh penerima laporan keuangan. Tujuan dari laporan yang disajikan dari akuntansi keuangan adalah *general purpose financial statement*.

5. Sugiarto (2002)

Akuntansi keuangan adalah akuntansi yang dibuat secara bertahap dan akuntansi yang memiliki fokus pada penyusunan laporan keuangan perusahaan di mana tujuannya adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada pemegang saham atau investor. Persamaan akuntansi yang digunakan, yaitu Aset sama dengan Ekuitas ditambah Liabilitas yang berpatokan pada Standar Akuntansi Keuangan (SAK).

Standar Akuntansi Keuangan (SAK) merupakan kerangka dan langkah membuat prosedur atau aturan dalam pembuatan laporan keuangan agar tercipta kesesuaian dalam penyampaian laporan keuangan (Augustyas, 2011).

Fungsi Akuntansi Keuangan

Akuntansi keuangan memiliki beberapa fungsi penting, secara lengkap diuraikan berikut ini.

1. Laporan kepada Manajemen Perusahaan

Laporan keuangan selalu menjadi sumber penilaian Perusahaan, untuk menetapkan strategi atau kesepakatan yang akan datang. Fungsi utama dari laporan manajemen adalah memformat laporan kepada perusahaan dan menjadi tanggung jawab akuntan, bersama dengan pihak eksternal lainnya.

2. Mengetahui Keuntungan dan Kerugian

Audit dapat dilakukan ketika terdapat keuntungan dan kerugian yang mengalir ke dalam bisnis. Berdasarkan hal tersebut, wajib menghitung keuntungan dan kerugian dengan benar.

3. Pembagian Keuntungan atau Profit

Membantu perusahaan dalam menentukan hak atas properti. Semua elemen dalam dan luar memiliki hak

tersebut. Hak untuk memperoleh keuntungan bagi mitra atau investor adalah salah satu hak yang dipermasalahkan. Di sisi lain, hak internal perusahaan yaitu gaji dan bonus karyawan. Sponsor perusahaan harus mengetahui seluruh tim manajemen selain hak substantifnya.

4. Membantu Mencapai Tujuan Perusahaan

Membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, akuntan bertanggung jawab untuk mengirimkan data yang berkaitan dengan transaksi keuangan entitas maka diperlukan kemampuan menganalisis, mengevaluasi dan mencapai tujuan yang telah disepakati.

5. Monitor dan *Controlling*

Akuntansi keuangan memiliki fungsi penting untuk mengendalikan berbagai kegiatan dalam suatu perusahaan. Transaksi-transaksi dalam perusahaan harus dikendalikan dengan tujuan untuk menghilangkan potensi kerugian. Apabila perusahaan, pemegang saham dan pihak luar, yaitu pemerintah, berkoordinasi melalui keputusan politik/ekonomi perusahaan maka pengendalian akan dapat berhasil dilakukan.

6. Sebagai Pengawasan

Akuntansi keuangan memiliki fungsi sebagai pengawasan aktivitas unit usaha atau perusahaan. Terutama pada bagian yang berkaitan dengan masalah transaksi finansial.

7. Penyusunan Informasi yang Akurat

Siklus perubahan sumber daya ekonomi bersih organisasi didukung oleh teori akuntansi keuangan. Aktivitas keuangan untuk mendapatkan keuntungan dengan data yang akurat Upaya untuk mengurangi pemborosan dalam bisnis termasuk mengurangi siklus sumber daya ekonomi, seperti pengeluaran perusahaan yang berlebihan.

8. Pembuat Anggaran

Membuat anggaran bisnis merupakan *tools* penting untuk mencapai tujuan. Pada tahap awal perencanaan tahun lalu dan kesepakatan pada masa yang akan datang.

9. Pemetaan Perusahaan

Memetakan penjualan dan persediaan merupakan fungsi lanjutan dari pemetaan perusahaan. Hal tersebut termasuk segala sesuatu yang berhubungan dengan pengeluaran perusahaan, seperti pengeluaran untuk gaji karyawan, dan lain-lain.

10. Untuk Mempermudah Proses Evaluasi

Memfasilitasi proses penilaian yang berarti laporan akuntansi keuangan tentunya akan memiliki data-data konkrit, yang akan menjadi bahan pertimbangan pada saat melakukan perencanaan dalam kaitannya dengan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang adalah fungsi akuntansi sebagai *tools* mempermudah proses evaluasi.

Jenis-Jenis Laporan Keuangan

Laporan keuangan bagi perusahaan merupakan informasi penting tentang kondisi keuangan mereka dan digunakan untuk memastikan kinerja suatu perusahaan selama periode waktu tertentu. Penyusunan laporan keuangan menyediakan data nyata yang mendorong perkembangan bisnis. Untuk memudahkan kegiatan perusahaan, perusahaan wajib mengintegrasikan akuntansi keuangan dengan akuntansi manajerial (Wahyuni, dkk., 2020).

1. Laporan Arus Kas

Siklus arus kas suatu perusahaan dan memberikan informasi serta mengelola dana perusahaan atau penarikan dan penyetoran untuk jangka waktu tertentu, terdapat dalam laporan arus kas. Hasil aktivitas operasi termasuk ke dalam laporan arus kas masuk dan pendapatan dari pendanaan atau dana

pinjaman. Total pengeluaran aktivitas operasi dan investasi termasuk ke dalam arus kas keluar.

2. Laporan Posisi Keuangan

Sistematis aset (aset), kewajiban (*liabilities*) dan ekuitas (*equity*) merupakan komponen dalam laporan posisi keuangan selama periode waktu tertentu di mana disusun dalam dua format: skontro/horizontal (format akun) dan pribadi/vertikal (format laporan). Laporan keuangan pada prinsipnya digunakan untuk menyajikan situasi, posisi dan informasi keuangan pada periode tertentu.

Laporan keuangan menggambarkan posisi keuangan perusahaan selama periode tertentu di mana pada akhir laporan, posisi aset, kewajiban, dan ekuitas menjadi saldo ditampilkan. Mengetahui jenis kesepakatan membantu perusahaan membuat langkah yang tepat untuk kesepakatan. Elemen utama laporan posisi keuangan antara lain sebagai berikut.

a. Asset

Definisi aset adalah kekayaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dan biasanya digunakan dalam operasional perusahaan. Aset mewakili nilai keuntungan masa depan perusahaan. Contoh aset adalah bangunan yang digunakan untuk menjalankan suatu bisnis.

b. Liabilitas

Liabilitas adalah hutang yang harus dilunasi dalam jangka waktu tertentu. Kewajiban ini terdiri dari kewajiban lancar dan kewajiban jangka panjang. Kewajiban juga disebut sisi negatif dari aset. Ketika aset dimiliki oleh aset dan liabilitas adalah liabilitas.

c. Ekuitas

Modal merupakan harta perusahaan. Ekuitas merupakan kepemilikan hak milik di perusahaan dan nilai bersih adalah total aset dikurangi

kewajiban, dan ketiga hal tersebut, dapat dihubungkan dengan persamaan Aset dan Kewajiban ditambah Modal.

3. Laporan Laba Rugi Komprehensif

Dalam periode akuntansi tertentu, laporan laba rugi adalah bagian dari laporan keuangan perusahaan. Laporan ini membahas pendapatan dan beban perusahaan yang akan menghasilkan laba rugi, dan jumlah laba rugi yang dihasilkan ditentukan dalam laporan ini. Laporan laba rugi juga digunakan untuk menghitung perkiraan jumlah pajak yang akan dibayarkan perusahaan Anda, sebagai dasar untuk mengevaluasi manajemen perusahaan, dan sebagai indikator tinjauan kinerja.

a. *Single Step*

Satu langkah mempermudah penerapan aliran dan klasifikasi pada akun; ini menempatkan laba dan laba pada awal laporan laba rugi. Selain itu, terdapat selisih antara total pendapatan dan total biaya, yang memungkinkan untuk memperhitungkan keuntungan dan kerugian perusahaan.

b. *Multiple Step*

Laporan laba rugi multi-level membedakan transaksi operasi dan nonoperasi, tetapi juga membandingkan pengeluaran dan pengeluaran dengan pendapatan yang sesuai.

4. Laporan Perubahan Ekuitas

Laporan perubahan ekuitas adalah bagian dari laporan keuangan yang dibuat untuk menunjukkan bagaimana aset naik atau turun selama periode waktu tertentu. Perubahan tersebut terjadi dikarenakan adanya modal yang digunakan terus diberikan, keuntungan diperoleh, dan modal diinvestasikan untuk kepentingan perusahaan. Laporan perubahan ekuitas terdiri dari modal awal, laba rugi, properti, dan penambahan modal.

Daftar Pustaka

- Augustyas, (2011). Standard Akuntansi Keuangan (SAK). Tersedia pada <https://dhiasitsme.wordpress.com/2011/10/25/Standard-akuntansi-keuangan-sak>
- Bhimani, Alnoor., Charles T. Horngren., Srikant M. Datar., & Madhav V. Rajan. (2019). Management & Cost Accounting (7th ed.). New York: Pearson Education Limited.
- <https://guruakuntansi.co.id>
- <https://komputerisasi-akuntansi-d4.stekom.ac.id/informasi/baca/Pengertian-Akuntansi-Kuangan-Menurut-Para-Ahli-Fungsi-dan-Jenis-Jenisnya/bccb45f9446c96a6ceed2be39d14fdb75abe6c79>
- <https://www.studocu.com/id/document/universitas-surabaya/management-accounting/pengertian-akuntansi-manajemen-menurut-para-ahli/45634335>
- <https://repository.usm.ac.id/files/bookusm/B206/20171115022256-Akuntansi-Manajemen-.pdf>
- Kieso, Weygandt, dan Warfield. (2008). Akuntansi Intermediate. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Erlangga.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D (2010). Intermediate Accounting Volume 1 IFRS Edition. United States of America: John Wiley & Sons.
- Martani, Dwi, dkk. (2012). Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiarto, E. (2002). Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Wahyuni, Ersa Tri, dkk. (2020). Has IFRS improved Accounting Quality in Indonesia? A Systematic Literature Review of 2010-2016. Universitas Padjadjaran. Journal of Accounting and Investment, 21(1).
- Warren, Reeve, dan Fess. (2008). Pengantar Akuntansi. Edisi Dua Puluh Satu. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Nastiti Rizky Shiyammurtti, S.E., M.Ak

Lahir di Ujung Pandang pada 26 Maret 1992. Ia adalah dosen Prodi Akuntansi Universitas Nasional Pasim. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana di Universitas Telkom Bandung tahun 2014. Mendapatkan gelar Magister Akuntansi dengan konsentrasi Audit dan Pelaporan di Unpad Bandung tahun 2018. Saat ini (tahun 2023), sedang menempuh studi Doktor Ilmu Akuntansi di Universitas Airlangga Surabaya. Penulis aktif menulis beberapa jurnal ilmiah baik yang terakreditasi di Sinta maupun Scopus dengan tema manajemen keuangan serta kinerja dan pelaporan keuangan. Saat ini penulis sedang mengerjakan *minor revisions* jurnal yang akan diterbitkan dari Cogent Business & Management jurnal Taylor and Francis dengan judul “The Role of Corporate Governance in Enhancing Green Economy Performance: Evidence from State-Owned Enterprises in Indonesia”. Penulis memiliki kepakaran di bidang akuntansi manajemen, anggaran dan manajemen keuangan. Penulis telah mengikuti pelatihan pekerti di Universitas Pasundan Bandung pada bulan September 2023. Selain itu menjadi penerima hibah penelitian dari Kemendikbudikti tahun 2020 dan 2022 serta menjadi konsultan keuangan tetap di suatu perusahaan yang bergerak di bidang Teknologi Informasi.

Email Penulis: rizky.nastiti03@gmail.com

AKUNTANSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN

Dr. Ni Nyoman Juli Nuryani, S.E., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma

Pendahuluan

Akuntansi merupakan suatu disiplin ilmu yang berperan dalam memberikan informasi kepada seluruh lapisan masyarakat, terutama kepada para pengambil keputusan, manajer, dan para ahli.

Manfaat data akuntansi yang disediakan antara lain:

1. dapat mengurangi ketidakpastian bagi pengguna; dan
2. dapat disesuaikan dan tanggap terhadap kemampuan pengguna.

Akuntansi adalah proses mengidentifikasi, mengukur, dan mengomunikasikan informasi yang berguna untuk mengembangkan kebijakan dan keputusan pengguna. Akuntansi berfokus pada penyediaan, pengembangan, dan interpretasi akuntansi manajemen, yang dimaksudkan untuk mendokumentasikan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Dalam akuntansi perlu diperhatikan beberapa faktor penting dalam penerapannya, yaitu:

1. perlunya memahami teknik atau model seperti konsep perilaku biaya, hubungan biaya-volume dan laba atau model matematika yang terkait;

2. pemahaman yang lengkap tentang akuntansi atau akuntansi keuangan dan metode akuntansi biaya, serta cara menggunakan metode pencatatan data akuntansi atau metode penetapan biaya untuk sejarah keuangan perusahaan; dan
3. prakiraan akuntansi sering kali dibuat berkaitan erat dengan teori statistik.

Berdasarkan pengertiannya, keputusan-keputusan manajemen dipahami secara rasional, terutama yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi, misalnya organisasi yang sama, tetapi dapat memperoleh hasil yang berbeda, keluaran yang berbeda, mengakui biaya yang berbeda dan mempunyai tujuan yang berbeda.

Perencanaan Akuntansi

Perencanaan merupakan bagian penting dalam tugas manajemen. Oleh karena itu, akuntansi memegang peranan penting dalam perencanaan kegiatan manajemen pada masa depan. Manajer merancang sejumlah langkah yang harus diambil, dalam upaya menggerakkan organisasi menuju tujuannya.

Perencanaan memuat cara melakukan dan menjelaskan secara rinci cara melakukan suatu tindakan. Perencanaan ini, mensyaratkan bahwa informasi akuntansi disusun berdasarkan data akuntansi masa lalu.

Dengan menyediakan informasi akuntansi yang terutama bersifat keuangan, antara lain

1. merencanakan secara efektif dan fokus pada perbedaan yang diharapkan;
2. mengelola langsung operasional sehari-hari; dan
3. mencapai solusi terbaik terhadap permasalahan operasional yang dihadapi perusahaan.

Perencanaan yang efektif, khususnya penyediaan informasi akuntansi yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen dengan menyediakan laporan kinerja, dapat membantu manajer fokus pada permasalahan yang dihadapi. Dapat juga dikatakan bahwa laporan kinerja ini

merupakan umpan balik kepada manajer yang telah menarik minatnya terhadap organisasi, dan dapat menggunakan waktu manajemen dengan lebih efektif.

Manajer selalu membutuhkan informasi akuntansi dalam aktivitas sehari-harinya dan mengumpulkan informasi tersebut secara berkala. Dapat dikatakan bahwa dalam merencanakan suatu sistem informasi akuntansi, kegiatan operasional tidak dapat dipisahkan.

Dalam perencanaan operasional bisnis, unsur terpenting adalah informasi akuntansi, yang digunakan untuk menganalisis alternatif pemecahan masalah, karena alternatif pemecahan yang berbeda, sering kali mempunyai biaya dan manfaat tertentu yang berbeda dapat diukur dan digunakan untuk memutuskan alternatif terbaik.

Perencanaan ini merupakan proses penetapan tujuan yang harus dicapai dalam jangka waktu tertentu. Rencana yang telah disusun kemudian akan menunjukkan bagaimana menjadikan aktivitas akuntansi sebagai pedoman operasional, pengambilan keputusan, dan strategi perusahaan.

Rencana ini mencakup cara-cara dan penjelasan rinci tentang cara melakukan tindakan dalam manajemen bisnis. Kerangka perencanaan bisnis, mengharuskan informasi akuntansi disusun berdasarkan aktivitas masa lalu. Perencanaan ini merupakan penetapan tujuan yang ingin dicapai perusahaan di masa depan dalam jangka waktu tertentu.

Perencanaan Komposisi Biaya, Volume, dan Laba

Akuntansi sebagai alat perencanaan melibatkan perencanaan komposisi tingkat biaya, volume dan keuntungan yang menguntungkan. Saat menyiapkan laporan laba rugi, perusahaan memperhitungkan tiga faktor utama: biaya, volume, dan keuntungan. Namun, dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan selalu berusaha mengalokasikan sumber daya dengan cara yang paling murah. Komponen biaya, volume dan keuntungan mempunyai hubungan yang optimal.

Penggunaan analisis biaya, volume dan keuntungan dalam bisnis selalu didasarkan pada asumsi-asumsi berikut.

1. Harga jual konstan sepanjang kisaran relevan tertentu.
2. Dalam suatu hasil perhitungan dengan menggunakan model hubungan biaya, volume dan laba, hanya akan valid pada satu tingkat harga tertentu. Jika harga berubah, hasil perhitungan yang dihasilkan tidak dapat lagi digunakan sebagai acuan, dalam menjalankan fungsi manajemen yang relevan.
3. Biaya bersifat linier dalam setiap rentang yang relevan, dan dapat secara tepat dibagi menjadi elemen biaya variabel dan biaya tetap. Ini digunakan untuk biaya semi-variabel.
4. Perusahaan yang memproduksi banyak produk mempunyai struktur pendapatan yang konsisten. Pada prinsipnya analisis ini dapat dikatakan valid, jika komposisi volume penjualan produk bervariasi dalam rentang proporsional yang konstan.
5. Pada perusahaan industri, tingkat persediaan tidak berubah, artinya perbedaan antara tingkat persediaan awal dan tingkat persediaan akhir tidak signifikan.

Menganalisis hubungan antara biaya, volume dan keuntungan melibatkan perincian biaya secara lebih rinci, sehingga efisiensi dapat ditentukan dalam berbagai bidang, termasuk:

1. area lanjutan pasar, di mana harga jual dan biaya variabel berkaitan dengan upaya penjualan;
2. pada sektor manufaktur yang terdapat kapasitas, struktur biaya tetap dan variabel, jika pencapaian target penjualan yang diinginkan memerlukan peningkatan kapasitas, harus ditetapkan kebijakan investasi baru;
3. lapangan kerja, tersedia tenaga kerja untuk mengelola penjualan sesuai dengan tujuan penjualan dan tenaga kerja untuk mengelola proses produksi; dan

4. sektor keuangan, kemampuan pembiayaan untuk membiayai produksi dan biaya untuk mencapai tujuan penjualan.

Perencanaan Laba Anggaran

Rencana bisnis berfungsi sebagai alat yang mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan moneter, khususnya anggaran. Anggaran mencakup penjualan, produksi, distribusi, dan tujuan keuangan. Hal ini tercermin dalam perkiraan laporan laba bersih, perkiraan arus kas, dan perkiraan neraca.

Perencanaan laba anggaran melibatkan penetapan tujuan dan persiapan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan bisnis. Manajer menggunakan anggaran sebagai alat untuk menjalankan fungsi manajemen, karena anggaran dapat digunakan sebagai alat dalam kegiatan manajemen, antara lain

1. menjadi alat untuk mengomunikasikan rencana manajemen di seluruh tingkat organisasi;
2. mendorong para manajer untuk berpikir dan merencanakan masa depan;
3. memberikan dasar untuk mengalokasikan sumber daya ke bagian-bagian organisasi yang memungkinkan sumber daya tersebut digunakan secara paling efektif;
4. mendeteksi potensi pemadaman sebelum terjadi;
5. mengoordinasikan kegiatan seluruh bagian organisasi dengan mengintegrasikan rencana berbagai pihak; dan
6. menetapkan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan acuan untuk mengevaluasi efektivitas yang ingin dicapai dalam pelaksanaan rencana tersebut.

Perencanaan Anggaran Keuangan

Perencanaan anggaran keuangan mencakup rencana penerimaan dan pengeluaran kas serta posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan. Adapun arus kas masuk

dan arus keluar, disajikan secara lengkap dalam anggaran kas yang memuat gambaran arus kas masuk dari berbagai sumber dan pengeluaran untuk berbagai keperluan, serta saldo awal kas dan akhir jangka waktu.

Anggaran keuangan berupa arus kas masuk dan arus kas keluar, diperoleh dari anggaran operasional, investasi dan pembiayaan. Dalam hal ini, saldo kas akhir pada akhir periode anggaran akan ditampilkan sebagai saldo kas dalam proyeksi neraca. Dalam perkiraan laporan keuangan, Anda dapat melihat situasi keuangan yang diharapkan. Singkatnya, rencana anggaran menunjukkan bagaimana sumber daya likuiditas akan dikumpulkan dan digunakan selama periode waktu tertentu.

Mekanisme perencanaan anggaran mencakup pengelolaan terpadu seluruh kebijakan keuangan, memfasilitasi pengembangan rencana anggaran. Hal ini akan terlihat dari kesediaan untuk menerima anggaran, dan menggunakan data dari anggaran yang telah diidentifikasi.

Manfaat perencanaan anggaran adalah

1. pada semua tingkatan dalam organisasi, setiap orang diakui sebagai anggota tim yang pendapat dan kecerdasannya dihargai oleh manajemen senior;
2. memiliki hubungan langsung dengan aktivitas yang paling relevan untuk penganggaran;
3. bekerja sesuai anggaran; dan
4. memiliki sistem kendali sendiri.

Perencanaan anggaran induk mencakup rencana komprehensif untuk keseluruhan bisnis dan mencakup beberapa anggaran pendukung. Anggaran ini meliputi anggaran keuangan dan anggaran operasional. Untuk anggaran operasional, termasuk rencana kegiatan yang menghasilkan keuntungan, meliputi:

1. anggaran penjualan,
2. anggaran produksi,
3. anggaran bahan langsung,

4. anggaran tenaga kerja langsung,
5. anggaran biaya *overhead* pabrik,
6. anggaran persediaan akhir barang jadi, dan
7. anggaran biaya penjualan dan administrasi kunci.

Anggaran penjualan meliputi perhitungan perkiraan penerimaan kas dari pembayaran piutang dari semua penjualan. Untuk anggaran produksi pabrik dihubungkan dengan anggaran volume penjualan persediaan awal, persediaan akhir, dan total permintaan barang jadi, sedangkan untuk anggaran pembelian bahan langsung atau barang dagangan perusahaan. Anggaran ini mencakup pengeluaran tunai yang diperlukan untuk penggantian hutang dari pembelian.

Anggaran tenaga kerja langsung dihitung berdasarkan perkiraan volume operasi dan tingkat biaya tenaga kerja per unit waktu, seperti dalam kasus anggaran *overhead* pabrik. Untuk anggaran persediaan akhir dan anggaran biaya penjualan dan administrasi, persediaan ini akan mewakili kelebihan dan kekurangan persediaan.

Perencanaan anggaran juga memperhitungkan faktor-faktor penting dalam peramalan penjualan, antara lain volume penjualan masa lalu, pesanan pelanggan yang belum terpenuhi, kebijakan harga yang ditetapkan perusahaan untuk periode anggaran, rencana pemasaran, pangsa pasar perusahaan, kondisi ekonomi, dan tingkat suku bunga.

Perencanaan Anggaran Modal dan Laba Rugi

Anggaran investasi adalah anggaran yang berhubungan dengan sumber daya modal jangka panjang dan penggunaannya dalam investasi. Perencanaan anggaran modal meliputi rencana pembelian aktiva tetap berupa tanah, bangunan, dan peralatan modal beserta rincian keuangan yang diperlukan.

Dalam perencanaan modal diperlukan analisis ekonomi dengan skala tertentu. Langkah-langkah dalam analisis ini, meliputi mempertimbangkan nilai waktu uang, dalam

menentukan kebutuhan modal dan investasi ketika modal diperoleh dari kegiatan usaha. Perencanaan anggaran laba rugi merupakan ringkasan anggaran yang berkaitan dengan pendapatan yang diharapkan, dan perkiraan pengeluaran berdasarkan pos anggaran lainnya.

Perencanaan Anggaran Operasi, Berbasis Nol, dan Inkremental

Rencanakan anggaran operasional yang mencakup pendapatan dan pengeluaran yang dinyatakan dalam kuantitas, harga satuan, dan nilai moneter total. Rencana ini mencakup pendapatan, produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead*, harga pokok penjualan, biaya penjualan, biaya administrasi, dan biaya umum.

Perkiraan anggaran operasional didasarkan pada perkiraan penjualan dan pendapatan. Item-item ini berkaitan dengan arus kas masuk dan arus keluar yang mendukung anggaran kas. Perencanaan anggaran berbasis nol, yang selalu dimulai dari periode anggaran level 0. Dengan rencana ini, manajemen dapat menilai kembali program dan pengeluaran yang dilakukan.

Seluruh perkiraan biaya akan disesuaikan saat pertama kali memulai program. Rencana ini menetapkan batas-batas rinci mengenai kebutuhan seluruh anggaran dan menetapkan tanggung jawab, untuk mengesahkan pengeluaran sejumlah uang tertentu.

Perencanaan ini menggunakan pendekatan yang berbeda-beda, dalam melaksanakan kegiatan dan tingkat usaha yang berbeda-beda dalam melaksanakan kegiatan.

Anggaran berbasis nol ini, memerlukan keputusan yang mencakup tujuan, tindakan alternatif, analisis biaya, langkah-langkah implementasi, serta konsekuensi dan manfaat jika tidak melanjutkan aktivitas atau aktivitas lain yang berada di bawah kendalinya.

Keberhasilan dalam menjalankan rencana anggaran meliputi:

1. hubungan antara proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang
2. mendapatkan komitmen dan dukungan berkelanjutan dari manajemen;
3. terdapat inovasi pada bagian manajemen yang membuat paket keputusan anggaran; dan
4. menjual prosedur kepada orang-orang yang harus melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk melihat keunggulan rancangan konsep.

Ada pula rencana anggaran tambahan, yaitu perencanaan anggaran berdasarkan jumlah anggaran sebelumnya. Hal ini disebabkan apabila terjadi inefisiensi pada tahun dasar maka inefisiensi akan terjadi pada tahun anggaran berikutnya. Oleh karena itu, perencanaan anggaran lebih konservatif dalam merencanakan penggunaan sumber daya perusahaan.

Perencanaan Anggaran Fleksibel dan Berbasis Aktivitas

Tujuan dari perencanaan anggaran yang fleksibel dan berbasis aktivitas adalah untuk mendukung koordinasi dan pelaksanaan anggaran. Anggaran fleksibel adalah suatu bentuk anggaran yang dimaksudkan untuk mencakup berbagai kegiatan. Rentang aktivitas mencakup alternatif volume aktivitas yang optimis, moderat, dan pesimistis, yang dapat digunakan sebagai ukuran kinerja.

Kinerja perusahaan ini, diukur melalui proses perbandingan antara realisasi anggaran yang dilaksanakan dengan anggaran yang ditahan. Dalam perencanaan anggaran ini digunakan analisis sensitivitas, yaitu teknik yang pada dasarnya mengasumsikan gambaran perubahan hasil analisis, sehingga prakiraan berdasarkan data tertentu tidak dilakukan.

Dengan analisis tersebut dilakukan beberapa pengujian antara lain:

1. perbandingan prakiraan optimis, pesimistis, dan moderat; dan
2. tentukan besarnya penyimpangan dari nilai yang diharapkan sebelum mengubah keputusan.

Kontribusi analisis ini terhadap perencanaan anggaran adalah dapat memberikan umpan balik yang dapat berperan penting dalam mengukur dampak perbedaan finansial antara perkiraan dan hasil aktual selanjutnya. Hal ini dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan sensitif dan nonsensitif.

Anggaran fleksibel juga dapat dianalisis variansnya, artinya varians anggaran dapat dibagi menjadi varians harga, varians tarif, dan varians efisiensi. Analisis ini juga mencakup perbedaan biaya material, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead*.

Kegiatan adalah satuan kerja yang dilakukan dalam suatu organisasi atau mewakili tindakan dalam suatu organisasi, yang menjadi dasar perencanaan anggaran. Pos-pos anggaran mempunyai nilai moneter yang dihitung berdasarkan tingkat aktivitas satuan setiap pos anggaran.

Keuntungan anggaran dengan menggunakan metode ini adalah menyajikan anggaran biaya yang sangat rinci, sehingga pengendalian dapat dilakukan secara khusus untuk mendorong efisiensi dan efektivitas yang lebih besar dalam mencapai tujuan bisnis. Anggaran ini memperkirakan biaya sumber daya pada setiap tingkat aktivitas.

Daftar Pustaka

- Hansen dan Mowen, (2000). Manajemen Biaya, Akuntansi dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen. (2004). Manajemen Accounting. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen, (2005). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Kamarudin.A. (2000). Manajemen Keuangan Internasional, Teori Soal dan Pembahasan. Palembang: Universitas Sriwijaya.
- Kamarudin.A. (2015), Akuntansi Manajemen, Dasar- dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Mulyadi. (2001). Akuntansi Manajemen. Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Samryn.L.M (2012), Akuntansi Manajemen. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

Profil Penulis



Dr. Ni Nyoman Juli Nuryani, S.E., M.M.

Penulis lahir di Sangkaragung, Kota Negara pada tahun 1976, Pendidikan Dasar hingga Menengah Atas di kota Negara. Pendidikan Tinggi S-1 di Universitas Mahasaraswati Denpasar, S-2 di Universitas Gajayana Malang dan S-3 Di Universitas Udayana. Penulis saat ini sebagai dosen tetap Yayasan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma. Jabatan yang pernah diduduki antara lain Ketua Lembaga Penjaminan Mutu Tahun 2010-2013, Kepala Program Studi Diploma 3 Akuntansi Tahun 2013-2016, Menjabat Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Tahun 2016-2020 (periode I), Masih menjabat Ketua untuk periode II sampai dengan sekarang. Mata kuliah yang diampu yaitu Manajemen Perbankan, Manajemen Koperasi, Manajemen Hotel Dan Bank & Lembaga Keuangan Lainnya. Riwayat Karya Ilmiah Yang di hasilkan Tahun 2018-2021 antara lain, Influence of Human Capital, Social Capital, Economic Capital towards Financial Performance & Corporate Social Responsibility, Tingkat Perputaran Kredit Terhadap Kemampuan LPD Desa Pakraman Kalibubuk dalam Memperoleh Laba, Sustainability of UMKM Related to Religious Customs Ceremony in Bali (Study of Bokor Craftsmen in the Village of Menyali). Health, Safety, Incentives and Motivation in Employee Performance at Aneka Lovina Villas & Spa. Buku yang pernah ditulis dengan judul Bunga Rampai Kerja Berdasarkan Dharma Dalam Pandangan Rekan Kerja Prof. Gorda. Ilmu Manajemen (Teori dan Aplikasi). Pengaruh Non-Financial Terhadap Kinerja Pegawai. Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa.

Email Penulis: nijuli.nuryani07@gmail.com

KLASIFIKASI BIAYA DAN FUNGSINYA DALAM BISNIS

Arison Nainggolan, S.E., M.Sc.
Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Sesuai dengan tujuan dari akuntansi biaya yaitu menyediakan informasi biaya yang akurat bagi manajemen, maka pengklasifikasian/pengelompokan biaya sesuai dengan tujuan penggunaannya harus dilakukan agar keputusan yang diambil menjadi tepat guna. Hal ini sesuai dengan prinsip *different cost for different purposes* artinya bahwa setiap biaya yang timbul akibat aktivitas manufaktur, digunakan untuk tujuan tertentu sehingga penggunaan informasi biayanya pun akan berbeda tujuannya. Pengklasifikasian ini perlu dilakukan mengingat aktivitas di perusahaan manufaktur yang menyebabkan biaya bisa bermacam-macam maka tujuan penggunaannya pun akan berbeda-beda.

Klasifikasi biaya merupakan upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk mengelompokkan biaya-biaya sesuai kejadiannya dan peruntukannya. Hal ini dilakukan agar biaya-biaya yang telah timbul tidak tercampur dalam satu “keranjang” biaya, sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien.

Berikut ini adalah klasifikasi biaya berdasarkan berbagai kelompok:

1. biaya berdasarkan objek biaya;
2. biaya berdasarkan perilaku biaya;
3. biaya berdasarkan periode akuntansi; dan
4. biaya berdasarkan fungsi manajemen.

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Objek Biaya

Perusahaan manufaktur memiliki ragam aktivitas yang dapat dijadikan objek biaya untuk penghitungan biaya (Dunia, 2019). Objek biaya dimaksud berupa produk, pelanggan, aktivitas, departemen, jasa, proyek maupun merek. Secara umum, biaya-biaya ini, diklasifikasikan agar manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih detail sesuai tujuan biaya itu dan target laba yang ingin dicapai dari objek biaya tersebut. Berikut ini dijelaskan klasifikasi biaya yang dimaksud:

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Produk

Dalam kegiatan perusahaan manufaktur, memproses bahan baku menjadi barang jadi merupakan aktivitas normalnya. Sehari-hari, jenis perusahaan ini akan melakukan kegiatan produksi barang/produk. Biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi atau menghasilkan barang/produk disebut dengan biaya produksi. Bagi perusahaan manufaktur, biaya produksi diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

1. Biaya Bahan Baku Langsung

Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang timbul, sebagai akibat dari penggunaan bahan baku langsung untuk menghasilkan barang jadi. Bahan baku langsung merupakan bahan baku yang dapat ditelusuri secara langsung/mudah ke barang jadi dan nilainya signifikan. Misalnya barang jadinya mobil, maka bahan bakunya adalah besi, busa untuk jok mobil maupun kaca. Besi, jok mobil dan kaca dalam

barang jadi mobil adalah bahan baku yang mudah ditelusuri dan nilainya signifikan.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang timbul sebagai akibat dari penggunaan tenaga kerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi. Disebut tenaga kerja langsung, karena para pekerja yang ditugaskan terlibat secara langsung dalam proses produksi. Misalnya dalam produksi mobil dibutuhkan tenaga manusia untuk menangani proses peleburan besi, tenaga untuk merakit mobil agar berbentuk dan tenaga kerja langsung lainnya, yang mengerjakan langsung proses mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Biaya tenaga kerja langsung ini dibayar dalam bentuk gaji atau upah kepada para tenaga kerja langsung.

3. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik merupakan biaya yang dikeluarkan Perusahaan untuk membiayai seluruh aktivitas produksi diluar biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Jadi seluruh biaya yang timbul dalam proses produksi selain biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung masuk dalam golongan biaya *overhead* pabrik. Misalnya biaya lem kaca pada produksi mobil atau gaji satpam penjaga pabrik mobil merupakan biaya *overhead* pabrik. Digolongkan dalam biaya *overhead* pabrik apabila biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan aktivitas produksi dalam pabrik.

Ciri khas biaya *overhead* pabrik sulit ditelusuri, biaya *relative* kecil pada barang jadi dan biaya ini bercampur dengan produk jadi lainnya. Dengan demikian, biaya *overhead* pabrik digolongkan dalam tiga bagian, yaitu:

- a. biaya bahan baku tidak langsung;
- b. biaya tenaga kerja tidak langsung; dan

- c. biaya produksi lainnya yang timbul dalam lingkungan pabrik yang aktivitas biayanya terjadi dalam rangka produksi barang jadi misalnya biaya mandor pabrik, asuransi pabrik, pemeliharaan mesin pabrik, penyusutan mesin pabrik dan lainnya yang berhubungan dengan pabrik diluar biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

Pengklasifikasian biaya berdasarkan produk bertujuan untuk penentuan harga pokok produk, harga jual dan proyeksi laba yang diinginkan manajemen.

Berikut ini contoh penghitungan biaya produksi yang dimaksud:

PT ALPN adalah Perusahaan yang memproduksi mobil pintar “selaluada”. Dalam memproduksi mobil, PT ALPN menggunakan biaya-biaya berikut ini:

1. biaya bahan baku langsung senilai 34 miliar rupiah,
2. biaya tenaga kerja langsung senilai 12 miliar rupiah, dan
3. biaya *overhead* pabrik senilai 2 miliar rupiah.

Produk yang dihasilkan sebanyak 100 unit mobil pintar.

Diminta:

Hitunglah biaya produksi dan harga per unit mobil pintar “selaluada”

Jawaban:

Bahan baku langsung	Rp34.000.000.000
Tenaga kerja langsung	Rp12.000.000.000
<i>Overhead</i> pabrik	<u>Rp 2.000.000.000</u>
Total Biaya Produksi	Rp48.000.000.000

Harga per unit mobil = Total Biaya Produksi : Jumlah Unit yang Diproduksi

$$= \text{Rp}48.000.000.000 / 100 \text{ unit}$$

$$= \text{Rp}480.000.000 / \text{unit}$$

Selain biaya produksi, terdapat pengklasifikasian dalam biaya produk, yaitu biaya utama dan biaya konversi. Biaya utama merupakan biaya yang dibentuk dari menjumlahkan biaya bahan baku langsung, ditambah



biaya tenaga kerja langsung. Biaya konversi merupakan biaya yang dibentuk dari menjumlahkan biaya tenaga kerja langsung ditambah dengan biaya *overhead* pabrik.

Contoh penghitungan biaya utama dan biaya konversi.

PT ALPN memproduksi baju anak dengan menggunakan bahan baku langsung senilai Rp24.000.000, tenaga kerja langsung Rp12.000.000 dan biaya *overhead* Rp2.000.000. baju anak yang diproduksi dari menggunakan biaya ini sebanyak 140 pasang baju. Diminta:

1. Hitunglah biaya utama yang digunakan
2. Hitunglah biaya utama per unit
3. Hitunglah biaya konversi yang digunakan
4. Hitunglah biaya konversi per unit

Jawaban:

1. Biaya utama:

Bahan baku langsung	Rp24.000.000
Tenaga kerja langsung	<u>Rp12.000.000</u>
Total biaya utama	Rp36.000.000

2. Biaya utama per unit:

Total biaya utama : Jumlah produk yang dihasilkan
 Rp36.000.000 : 140 pasang baju
 Rp257.143/pasang baju anak

3. Biaya konversi

Biaya tenaga kerja langsung	Rp12.000.000
Biaya <i>overhead</i>	<u>Rp 2.000.000</u>
Total biaya konversi	Rp14.000.000

4. Biaya konversi per unit

Total biaya konversi : Jumlah produk yang dihasilkan

Rp14.000.000 : 140 pasang baju

Rp100.000/pasang baju

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Departemen

Selain biaya produk, terdapat objek biaya yang sering sekali terdapat pada perusahaan manufaktur. Dalam aktivitas perusahaan manufaktur, untuk memisahkan tugas dan tanggung jawab pada aktivitas lebih kecil, manajemen sering sekali membagi tanggung jawab pada departemen-departemen. Tujuannya agar lebih mudah dalam pengawasan termasuk dalam pengawasan biaya yang terjadi dalam departemen. Secara garis besar, *department* dibagi dalam dua bagian besar yaitu *department* produksi dan *department* pendukung.

1. Departemen Produksi

Department produksi biasanya hanya terdapat dalam perusahaan manufaktur, namun dalam perkembangan industri belakangan ini, istilah departemen produksi tidak saja hanya digunakan dalam perusahaan manufaktur namun juga dalam perusahaan jasa. Dalam kegiatannya, departemen produksi bertanggung jawab untuk memproduksi produk/jasa, merencanakan biaya produksi yang akan dilakukan mengelola biaya produksi yang terjadi.

2. Departemen Pendukung

Departemen pendukung dalam kegiatannya bertanggung jawab memberikan dukungan kepada departemen produksi maupun departemen lainnya. Disebut departemen pendukung karena kehadirannya

untuk memberikan dukungan dan melengkapi aktivitas produksi yang dilakukan. Contoh departemen pendukung adalah departemen *quality control*, departemen pemeliharaan, departemen perencanaan produksi, departemen sumber daya manusia.

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku Biaya

Bila ditinjau dari perubahan volume produksi atau disebut juga dengan perilaku biaya maka biaya dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel.

1. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang nilai totalnya tetap sama meski volume produksi berubah. Misalnya perusahaan menyewa gudang pabrik dengan harga Rp40.000.000/tahun, ada atau tidak ada produksi biaya sewa gudang akan tetap sama. Disebut biaya tetap karena jumlahnya tetap dari waktu ke waktu sampai biaya tersebut diubah oleh manajemen atau para pihak oleh karena perubahan perjanjian. Contoh biaya tetap adalah sewa gudang, penyusutan mesin pabrik, asuransi pabrik.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang nilai totalnya berubah secara proporsional seiring dengan perubahan dalam jumlah volume produksi, tetapi jumlah per unitnya tidak berubah. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku langsung, dan biaya tenaga kerja langsung.

3. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Biaya semi variabel sering juga disebut biaya campuran. Disebut biaya campuran karena mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh biaya semi variabel adalah biaya telepon dan biaya listrik. Biaya telepon dan biaya listrik mengandung unsur biaya tetap yaitu

biaya biaya abodemen (biaya berlangganan) yang harus dibayar tiap bulan meskipun tidak ada penggunaan telepon maupun listrik. Selain biaya tetap, terdapat unsur biaya variabel yaitu ketika terjadi pemakaian listrik atau telepon, maka biaya variabelnya adalah jumlah penggunaan dalam kwh dikalikan dengan biaya per kwh yang telah ditetapkan harus dibayar.

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Periode Akuntansi

Pengklasifikasian biaya berdasarkan periode akuntansi dimaksudkan untuk pengambilan keputusan manajemen terkait dengan pendapatan yang diperoleh manajemen dibandingkan biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk (Garrison, 2008). Terdapat dua jenis biaya berdasarkan periode akuntansi sebagai berikut.

1. Biaya Produk

Biaya produk merupakan biaya yang terjadi oleh karena aktivitas produksi yang dilakukan. Biaya produk disebut juga dengan biaya produksi. Jadi, biaya produk juga membicarakan biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Pengklasifikasian ini dilakukan untuk tujuan pengambilan keputusan manajemen, terkait dengan periode akuntansi yang sedang berjalan atau terkait dengan periode akuntansi berikutnya, yaitu membandingkan pendapatan yang diperoleh oleh manajemen terhadap beban-beban yang terjadi pada periode akuntansi yang dimaksud (William, 2013).

Saat terjadi biaya produk sebagai akibat dilakukannya produksi, maka akan dialokasikan sebagai persediaan (akun persediaan akan muncul pada saat penjurnalan) dan dilaporkan dalam laporan posisi keuangan. Bila persediaan telah terjual, maka biaya persediaan ini akan menjadi harga pokok penjualan (sesuai dengan metode pencatatan persediaan perpetual) dan akan dilaporkan pada laporan laba rugi mengurangi penjualan.

2. Biaya Periode

Selain biaya produk pada klasifikasi biaya berdasarkan periode akuntansi, terdapat biaya periode. Biaya periode merupakan biaya yang terkait dengan biaya periode akuntansi. Contoh biaya periode adalah biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan penjualan dan biaya administrasi. Biaya periode ditujukan untuk kepentingan manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat, sebab biaya periode menginformasikan kepada manajemen biaya-biaya yang terjadi pada periode tertentu selain biaya produk.

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi Manajemen

Pengklasifikasian biaya berdasarkan fungsi manajemen dilakukan berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan oleh manajemen, yaitu perencanaan biaya, penganalisisan biaya dan pengendalian biaya. Dalam perencanaan biaya, manajemen akan menggunakan informasi biaya untuk tujuan penentuan biaya produk, harga jual produk, volume penjualan, profitabilitas produk yang diinginkan hingga pendirian pabrik yang akan dilakukan.

Analisis biaya dilakukan dengan tujuan agar pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen dapat lebih cepat dan tepat guna. Pengendalian biaya dilakukan dengan pemantauan terhadap anggaran biaya dan realisasinya. Dalam melakukan pengendalian biaya, manajemen akan menilai kelayakan besaran anggaran biaya dan realisasi anggarannya (dapat berupa produk, proyek maupun kegiatan) apakah sudah sesuai. Jika realisasi anggaran jauh dibawah standar hasil dari yang diharapkan dari anggaran maka manajemen dapat melakukan upaya penelusuran (*tracing*) untuk mencari tahu penyebabnya, apakah inefektivitas maupun inefisiensi sebagai akibat penyimpangan. Biaya jenis ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian berikut ini.

1. Biaya Produksi

Seperti yang telah dikemukakan diatas, biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk memproduksi barang/jasa yang dihasilkan oleh Perusahaan. Biaya ini terdiri atas tiga bagian, yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead*.

2. Biaya Penjualan

Biaya penjualan merupakan biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk menghasilkan penjualan. Biaya penjualan disebut juga dengan biaya pemasaran. Bagi Perusahaan yang baru memasuki pasar, biaya ini biasanya mengambil porsi besar dari total biaya periode/tahunan yang dikeluarkan oleh manajemen. Selain biaya produksi, biaya penjualan adalah biaya yang menggunakan sumber daya keuangan jumbo dalam perusahaan. Contoh biaya penjualan adalah biaya iklan cetak, iklan elektronik, biaya operasional tim canvassing dan biaya-biaya iklan lainnya.

3. Biaya Umum/Administrasi

Biaya umum/administrasi adalah biaya yang digunakan oleh kantor. Biasanya biaya untuk bayar gaji bagian kantor, biaya alat tulis kantor, dan biaya-biaya kantor lainnya.

Daftar Pustaka

- Garrison, Ray H, et al. (2008). *Managerial Accounting*. Buku 1 Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- William K, Carter. (2013). *Akuntansi Biaya*. Buku 1 Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Dunia, Firdaus A. et al. (2019). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.

Profil Penulis



Arison Nainggolan, S.E., M.Sc.

Penulis adalah Dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia. Lahir di Kampung Ban, 19 Juli 1986. Menyelesaikan Pendidikan Dasar di SDN 118296 Beringin Jaya Kampung Baru, SMP N 1 Kota Pinang, SMAS RK Bintang Timur Rantau Prapat dan menyelesaikan derajat keserjanaannya S1 di Universitas Methodist Indonesia Medan tahun 2009. Sebelum memutuskan menjadi Dosen, ia menimba pengalaman kerja di beberapa Perusahaan swasta di Jakarta mulai sebagai staff Accounting hingga menjadi Internal Auditor. Kemudian tahun 2012 ia memutuskan untuk melanjutkan Pendidikan S2 di Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta dan mendapatkan gelar M.Sc dari Program Magister dan Doktor (MD) FEB UGM tahun 2014. Selama menempuh Pendidikan di UGM, ia aktif mengikuti kegiatan-kegiatan konferensi seperti 2nd Asia-America-Africa-Australia Public Finance Management Conference diselenggarakan di Convention Center Universitas Terbuka Tangerang tahun 2013 sebagai presenter/penyaji, kemudian International Research Conference (IRC) di Singapore didanai oleh Program MD FEB UGM tahun 2014 juga sebagai presenter/penyaji. Setelah menyelesaikan Pendidikan dari program MD UGM, tahun 2015 mulai berkarir sebagai Dosen di Universitas Methodist Indonesia. Selain mengajar, penulis juga aktif meneliti dan tahun 2016 memenangi hibah penelitian internal Universitas Methodist Indonesia sebagai ketua, kemudian tahun 2018 PDP penelitian kompetitif nasional sebagai ketua dan tahun 2023 memenangi Penelitian Kompetitif Nasional Penelitian Fundamental Regular sebagai anggota. Buku pengantar akuntansi dengan judul Dasar-Dasar Akuntansi (Konsep, Prinsip dan Teori) adalah buku yang ditulis bersama penulis lainnya. Saat ini penulis dipercaya mengampu mata kuliah Pengauditan Internal, Akuntansi Biaya, Akuntansi Sektor Publik, Manajemen Investasi dan Pasar Modal.

Email Penulis: arisonainggolan@gmail.com

BIAYA KUALITAS

Rizqy Aiddha Yuniawati, S.A., Ak., M.Acc
Universitas Airlangga

Jenis-Jenis Biaya Kualitas

Biaya kualitas tidak hanya biaya untuk mendapatkan kualitas tinggi tetapi juga biaya untuk mencegah kualitas rendah. Biaya kualitas termasuk dalam tiga kategori besar: biaya pencegahan (*prevention cost*), biaya penilaian (*appraisal cost*), dan biaya kegagalan.

1. Biaya pencegahan (*prevention cost*) adalah biaya yang terjadi untuk mencegah produk gagal atau produksi produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan. Ini dimulai dengan desain produk yang baik dan proses produksi. Rekayasa kualitas, program pelatihan kualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, pemeriksaan kualitas, gugus kendali kualitas, penilaian dan pemilihan pemasok, dan penelitian desain produk adalah bagian dari biaya ini.
2. Biaya penilaian (*appraisal cost*) adalah biaya yang dikeluarkan untuk memastikan apakah produk yang dibuat memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Biaya ini mencakup inspeksi dan pengujian bahan baku, inspeksi produk selama dan setelah proses produksi, verifikasi pemasok, pengambilan sampel dari batch produk jadi untuk mengevaluasi kualitasnya, pengambilan sampel dari proses produksi yang sedang berjalan, aktivitas pengawasan dan pengujian di lapangan.

3. Biaya kegagalan (*failure cost*) adalah biaya yang terjadi ketika produk gagal. Kegagalan ini dapat terjadi secara internal atau eksternal. Biaya kegagalan internal terjadi ketika produk yang tidak memenuhi spesifikasi dapat dideteksi sebelum dikirim ke pelanggan selama proses produksi. Biaya ini mencakup biaya untuk sisa bahan baku, barang rusak, pengerjaan kembali, inspeksi, pengetesan, perubahan desain, dan biaya untuk menghentikan mesin karena kerusakan atau kekurangan bahan baku. Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi ketika produk tidak memenuhi spesifikasi setelah dikirim ke pelanggan. Biaya ini termasuk perbaikan, penggantian produk yang rusak selama masa garansi, menangani keluhan pelanggan, biaya untuk mempromosikan produk karena kegagalan eksternal, dan biaya distribusi produk yang dikembalikan.

Biaya kualitas dapat dibagi menjadi dua kategori: biaya kualitas yang dapat dilihat atau biaya kualitas yang tersembunyi. Biaya kualitas yang dapat dilihat adalah biaya yang tersedia atau berasal dari catatan akuntansi perusahaan, sedangkan biaya kualitas yang tersembunyi adalah biaya peluang yang dihasilkan dari kualitas yang rendah. Seluruh biaya kualitas dapat dilihat dan seharusnya tersedia dalam catatan akuntansi kecuali biaya kehilangan penjualan, keluhan pelanggan, dan kehilangan market share. Kerugian kualitas yang disembunyikan sangat besar dan harus dinilai.

Total Quality Management (TQM)

Perusahaan harus menyediakan produk berkualitas tinggi dengan harga yang wajar, jika mereka ingin tetap kompetitif di dunia bisnis. *Total Quality Management* adalah pendekatan terpadu tingkat perusahaan untuk perbaikan kualitas di semua proses dan aktivitas, karena produk dan proses produksi perusahaan berbeda satu sama lain, *Total Quality Management* juga dapat berbeda, tetapi ada beberapa hal yang sama.

1. Melayani pelanggan adalah tujuan dari semua operasi perusahaan. Produk tidak hanya terbatas pada barang berwujud saja, tetapi juga termasuk produk jasa. Pelanggan juga tidak terbatas pada pembeli produk perusahaan, tetapi juga termasuk orang-orang di dalam perusahaan yang menggunakan atau memperoleh manfaat dari aktivitas internal. Dengan demikian, identifikasi kemauan pelanggan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Proses ini dapat diartikan sebagai produsen dari pelanggan internal. Produsen tidak dapat mengira mereka tahu apa yang terbaik untuk pelanggan.
2. Perbaikan kualitas dilakukan secara aktif oleh manajemen puncak, dan *Chief Executive Officer* (CEO) bertanggung jawab atas pengendalian program perbaikan kualitas. Keterlibatan dan komitmen manajemen puncak diperlukan untuk memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan di semua lini, untuk bekerja sama untuk memperbaiki kualitas produk.
3. Semua karyawan berpartisipasi dalam perbaikan kualitas. Memperbaiki kualitas (TQM) adalah cara menjalankan bisnis yang berlaku untuk setiap bagian dan tingkatan di perusahaan. TQM mengharuskan setiap pekerja di semua tingkatan untuk terlibat secara aktif dalam mencari cara untuk memperbaiki kualitas proses yang ada di bawah kendali mereka masing-masing.
4. Perusahaan memiliki prosedur untuk menemukan masalah kualitas, menemukan solusi untuk masalah tersebut, dan menetapkan tujuan perbaikan kualitas.
5. Perusahaan menghormati karyawannya dengan memberikan pelatihan terus-menerus dan pengakuan atas prestasi mereka. Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga, bahkan di perusahaan yang sangat terotomatisasi. Karyawan yang terlatih dengan baik dan bermotivasi tinggi sangat penting bagi perusahaan yang secara serius menerapkan sistem manajemen kualitas total (TQM).

Meningkatkan Kualitas Secara Konsisten

Mengurangi kualitas yang kurang baik adalah cara terbaik untuk mengurangi biaya kualitas secara keseluruhan. Selama bertahun-tahun, perusahaan telah mengatasi masalah kualitas dengan memproduksi produk sebanyak mungkin dan menerapkan strategi inspeksi untuk memenuhi permintaan pelanggan ketika produk yang kurang baik muncul. Memproduksi produk sebanyak mungkin memiliki kelemahan, seperti penggunaan bahan baku yang tidak efisien dan pengeluaran yang sia-sia. Dengan meningkatkan frekuensi inspeksi, hal ini dapat dicegah.

Namun, inspeksi memerlukan biaya, dan biaya ini tidak memberikan nilai tambah ke produk. Pendekatan terbaik untuk perbaikan kualitas adalah berfokus pada pencegahan. Ini berarti menemukan penyebab pemborosan dan inefisiensi, kemudian membuat rencana yang sistematis untuk menghilangkan faktor-faktor ini. Tempat produksi harus dirawat dan diatur dengan baik. Perawatan ini memiliki potensi untuk memperpanjang nilai masa manfaatnya selain mengoptimalkan hasil.

Bahan baku harus bebas cacat dan tersedia saat dibutuhkan. Proses produksi yang diperlukan harus dipahami dengan baik sebelum produksi dimulai, dan jumlah pergantian alat yang diperlukan dalam proses harus diminimalkan. Penilaian kinerja sama pentingnya dengan mencegah dalam membangun kualitas. Karyawan tidak hanya diberdayakan untuk melakukan tugasnya dengan lebih efisien, tetapi mereka juga diberdayakan untuk menemukan cara untuk memperbaiki proses dan produk.

Untuk menemukan produk cacat, inspeksi produksi juga penting, tetapi diperlukan pendekatan dinamis, yaitu pengendalian proses secara statistik untuk melacak kualitas produk dan mengurangi variabilitasnya. Pengendalian proses secara statistik adalah metode untuk mengukur dan mengawasi variabilitas *output* selama proses produksi. Rentang *output* yang dapat diterima, dengan batas atas dan batas bawah berkisar pada target

tertentu atau rata-rata yang telah ditentukan sebelumnya, digunakan untuk menunjukkan tingkat toleransi.

Tujuan pengendalian proses secara statistik adalah untuk menentukan kapan suatu proses perlu diperbaiki. Salah satu contoh tindakan korektif tersebut adalah menyetel ulang mesin, tetapi juga dapat mencakup perbaikan atau penggantian mesin, atau bahkan desain ulang produk atau proses. Perbaikan kualitas harus diperluas ke pemasaran. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, evaluasi harus dilakukan terhadap pengepakan, efektivitas iklan, strategi penjualan, gambar produk, dan distribusi dan pengiriman produk. Survei pelanggan saat ini, harus menjadi bagian dari penilaian kerja untuk mengetahui seberapa puas mereka dengan produk.

Memperbaiki kualitas tidak dapat dicapai secara instan. Setiap pekerja di perusahaan harus bekerja keras untuk memperbaiki kualitas secara terus-menerus dan berkelanjutan. Inti dari ide ini adalah bahwa kondisi ideal, bukanlah sesuatu yang absolut yang dapat diketahui; sebaliknya, kondisi tersebut berubah sebagai hasil dari upaya terus-menerus dari orang-orang yang bekerja sama untuk meningkatkan produk. Proses perbaikan kualitas memerlukan komitmen jangka panjang untuk peningkatan yang mengimbangi elemen manusia dan teknologi.

Menghitung dan Melaporkan Biaya Kualitas

Perusahaan membayar biaya kualitas sekitar 20% dari pendapatannya. Pengukuran biaya kualitas, akan memberi insentif yang signifikan untuk perbaikan. Pelaporan biaya kualitas juga memberi arahan dengan menunjukkan peluang untuk perbaikan yang signifikan.

Biaya kegagalan untuk berbagai jenis produk dapat dihitung dan dilaporkan secara berkala, seperti setiap bulan atau sesuai dengan keinginan manajemen. Biaya kegagalan ini dapat ditelusuri dan dilaporkan untuk setiap departemen atau pusat biaya, sehingga laporan terinci membantu tim jaminan kualitas menemukan masalah yang perlu diperhatikan. Perusahaan membutuhkan sistem pelaporan biaya kualitas, terutama untuk meningkatkan dan mengendalikan biaya kualitas.

Akuntansi untuk Kerugian dalam Proses Produksi (*Production Losses*) di Sistem Perhitungan Biaya Berdasarkan Pesanan

Di sistem perhitungan biaya berdasarkan pesanan, kerugian produksi termasuk biaya bahan baku sisa, barang yang rusak, dan biaya pengerjaan kembali barang yang rusak. Menentukan biaya dan melaporkannya kepada manajemen puncak adalah salah satu cara untuk menarik perhatian pada pengurangan jenis kegagalan kualitas ini.

Akuntansi untuk Bahan Baku Sisa (*Scrap Material*)

Bahan baku sisa terdiri dari (1) sisa atau potongan-potongan yang tersisa setelah bahan baku diproses, (2) bahan baku cacat yang tidak dapat digunakan atau diretur ke pemasok, dan (3) bagian yang rusak karena kesalahan manusia atau mesin. Beberapa bahan baku sisa ini sudah tidak dapat digunakan lagi, tetapi kadang-kadang mereka masih berharga. Namun, meskipun tidak ada biaya yang dapat dibebankan ke persediaan bahan baku sisa, catatan tentang jumlah atau nilainya harus disimpan. Jumlah bahan baku sisa harus selalu ditelusuri dan dianalisis untuk mengetahui apakah ini hasil dari penggunaan bahan baku yang tidak efisien, dan apakah inefisiensi ini dapat dihilangkan sebagian atau seluruhnya.

Penjualan bahan baku sisa sangat bergantung pada harga jualnya. Selama alternatif yang dipilih digunakan secara konsisten setiap waktu, jumlah yang diperoleh dari penjualan bahan baku sisa dapat dipertanggungjawabkan dengan berbagai cara. Jika harga jual bahan baku sisa tidak signifikan, biasanya tidak dicatat sampai penjualan terjadi.

1. Penjualan bahan baku sisa dapat dimasukkan ke dalam ikhtisar laba rugi dan ditampilkan sebagai pendapatan atau penjualan bahan baku sisa. Berikut ini adalah kesimpulan dari jurnal tentang penjualan bahan baku sisa:

Dr. Kas/Piutang usaha 500

Cr. Penjualan bahan baku sisa/Pendapatan lain-lain 500

2. Setiap penjualan bahan baku sisa dapat dikreditkan ke harga pokok penjualan, mengurangi biaya total yang dibebankan ke pendapatan penjualan selama periode tersebut. Dengan cara yang sama, melaporkan hasil penjualan tersebut sebagai penjualan bahan baku sisa atau pendapatan lainnya akan menghasilkan peningkatan laba selama periode tersebut. Berikut ini adalah kutipan dari jurnal yang berkaitan dengan penjualan bahan baku sisa:

Dr. Kas/ Piutang usaha 500

Cr. Harga pokok penjualan 500

3. Apabila tarif biaya *overhead* pabrik yang ditentukan sebelumnya dibebankan pada masing-masing pesanan, nilai realisasi bersih dari bahan baku sisa yang diperkirakan selama periode tersebut harus dihitung dan dikurangkan dari estimasi biaya *overhead* pabrik sebelum tarif biaya *overhead* pabrik dihimpun. Penjualan bahan baku sisa secara keseluruhan dapat dikreditkan ke pengendali *overhead* pabrik selama periode tersebut, yang mengurangi biaya *overhead* pabrik. Berikut ini adalah kutipan dari jurnal yang berkaitan dengan penjualan bahan baku sisa:

Dr. Kas/ Piutang usaha 500

Cr. Pengendali *overhead* pabrik 500

4. Biaya bahan baku yang dibebankan ke pesanan dapat dikurangi dengan nilai bahan baku sisa di kartu biaya pesanan jika bahan baku sisa dapat ditelusuri langsung ke pesanan. Berikut ini adalah kutipan dari jurnal yang berkaitan dengan penjualan bahan baku sisa:

Dr. Kas/ Piutang usaha 500

Cr. Barang dalam proses 500

Selama bahan baku sisa dikirim dari bagian produksi ke bagian gudang untuk disimpan sampai dijual, bahan baku sisa akan dicatat sebagai "Persediaan" dalam kartu persediaan. Dalam kasus di mana harga jual bahan baku sisa memiliki nilai yang signifikan, item tersebut akan dicatat sebagai "Persediaan" dalam kartu persediaan. Berikut ini adalah kutipan dari jurnal yang berkaitan dengan penjualan bahan baku sisa:

Dr. Persediaan Bahan Baku Sisa	xxx
Cr. Barang dalam proses	xxx

5. Jika bahan baku sisa berasal dari bahan baku yang rusak atau bagian yang rusak, maka itu harus dianggap sebagai biaya kegagalan internal yang harus dikurangi atau dihilangkan. Jenis bahan baku sisa ini harus diidentifikasi dan dilaporkan ke manajemen. Sangat disarankan agar manajemen mengambil tindakan untuk menemukan penyebabnya.

Akuntansi untuk Barang Cacat (*Spoiled Goods*)

Barang cacat adalah barang yang selesai atau separuh selesai, tetapi memiliki kekurangan tertentu. Barang yang rusak tidak dapat diperbaiki secara ekonomis atau teknis. Produk plastik, misalnya, yang dibuat dari cetakan yang penyok atau yang dicetak dengan warna yang salah, tidak dapat diperbaiki. Akuntansi barang rusak tergantung pada jenisnya.

Barang rusak yang disebabkan oleh pelanggan, seperti penggantian spesifikasi setelah produksi dimulai, tidak boleh dianggap sebagai biaya kualitas; sebaliknya, pelanggan harus membayar kerusakan tersebut. Pesanan tersebut harus membawa biaya yang tidak tertutup dari penjualan barang cacat.

Sebagai contoh, PT X memproduksi 1.000 kursi atas pesanan PT Y dengan nomor pekerjaan 101. Setelah membuat seratus kursi, pelanggan mengubah desainnya sehingga tidak dapat digunakan dan tidak dapat diperbaiki. Biaya untuk memproduksi 100 kursi tersebut

ditambahkan ke *job* 101, sehingga total biaya untuk 1.100 kursi adalah Rp38.500, yang terdiri dari bahan baku Rp22.000, tenaga kerja langsung Rp5.500, dan *overhead* pabrik Rp11.000. PT X dapat menjual 100 kursi tersebut dengan harga Rp10 per kursi.

Saat produk selesai dan dikirim ke pelanggan maka ayat jurnalnya adalah sebagai berikut:

Dr. <i>Spoiled Goods Inventory</i>	1.000
Dr. <i>Cost of Goods Sold</i>	37.500
Cr. <i>Work in Process</i>	38.500

Ayat jurnal berikut dibuat ketika perusahaan menjual barangnya dengan harga 150% dari biaya:

Dr. <i>Cash/Account Receivable</i>	56.250
Cr. <i>Sales</i>	56.250

Ayat jurnal berikut digunakan saat barang yang rusak dijual:

Dr. <i>Cash/Account Receivable</i>	1.000
Cr. <i>Spoiled Goods Inventory</i>	1.000

Akuntansi untuk Pengerjaan Kembali (*Rework*)

Biaya pengerjaan kembali dimaksudkan untuk memperbaiki produk yang rusak. Hal ini sangat tergantung pada penyebabnya. Jika itu disebabkan oleh hal-hal yang tidak biasa, seperti masalah dalam proses produksi atau kesalahan pelanggan, biaya pengerjaan kembali akan dibebankan ke pesanan yang bersangkutan dan idealnya akan ditutup oleh peningkatan harga jual.

Dalam contoh ini, PT X membuat 200 trailer dengan nomor *job* 101 untuk pesanan PT Y. Biaya untuk *job* 101 adalah Rp200.000, yang terdiri dari bahan baku Rp100.000 dan tenaga kerja langsung Rp20.000. 200 trailer x 10 jam x 10 jam x 40 jam = Rp80.000. Sebelum dikirim, pelanggan ingin menambahkan spring pada setiap trailer. Biaya spring adalah Rp40 per trailer, dan memasangnya memakan waktu setengah jam per trailer. *Rework* untuk *job* 101 adalah Rp13.000, yang terdiri dari:

Bahan baku = 40 x 200 truk = 8.000 Tenaga kerja langsung = 1/2 jam x 200 truk x 10 jam = 1.000 Ongkos pabrik = 1/2 jam x 200 truk x 40 jam = 4.000 Untuk menghitung biaya perbaikan:

Dr. <i>Work in Process</i>	13.000	
Cr. <i>Material</i>		8.000
Cr. <i>Payroll</i>		1.000
Cr. <i>Factory Overhead Applied</i>		4.000

Ayat jurnal berikut dibuat ketika perusahaan menjual barangnya dengan harga 150% dari biaya:

Dr. <i>Cash/Account Receivable</i>	319.500	
Cr. <i>Sales</i>		319.500
Dr. <i>Cost of Goods Sold</i>	213.000	
Cr. <i>Work in Process</i>		213.000

Biaya pengerjaan kembali dimasukkan ke dalam tarif biaya overhead pabrik dan secara teratur dilaporkan ke manajemen jika disebabkan oleh kegagalan internal atau kegagalan normal. Biaya ini dibebankan pada seluruh produksi.

Contoh: Hanya saja pemasangan spring disebabkan oleh kesalahan karyawan dengan biaya rework yang sama, seperti yang ditunjukkan dalam contoh di atas. Untuk menghitung biaya perbaikan, catat:

Dr. <i>Factory Overhead Control</i>	13.000	
Cr. <i>Material</i>		8.000
Cr. <i>Payroll</i>		1.000
Cr. <i>Factory Overhead Applied</i>		4.000

Ayat jurnal berikut dibuat ketika perusahaan menjual barangnya dengan harga 150% dari biaya:

Dr. <i>Cash/Account Receivable</i>	300.000	
Cr. <i>Sales</i>		300.000
Dr. <i>Cost of Goods Sold</i>	200.000	
Cr. <i>Work in Process</i>		200.000

Daftar Pustaka

- Belkaoui, Ahmed. (1983). *Konsep Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Grafindo Utama.
- Bierman, Harold, and Decker, Thomas. (1981). *Managerial Cost Accounting*. New York: Collier McMillan International Studies.
- Copeland, Ronald M, and Dascher, Paul E. (1978). *Managerial Accounting*. New York: John Willey & Son
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Fourth Edition. Jakarta: Erlangga.
- Horngren, Charles T. (1980). *Introduction to Management Accounting*. New-Delhi: Prentice-Hall of India.
- Kaplan, Robert S. (1982). *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Polimeni, Ralph S, and Cashin, James A. (1984). *Cost Accounting*. New-York: McGraw-Hill Book Company.
- Wright, David. (1996). *Management Accounting*. Addison Westley Longman Limited.

Profil Penulis



Rizqy Aiddha Yuniawati, S.A., Ak., M.Acc

Penulis menyelesaikan Program S1 Jurusan Akuntansi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya pada tahun 2014, kemudian melanjutkan Joint Program di Universitas Gadjah Mada. Lulus Pendidikan Profesi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada pada tahun 2016. Gelar Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada diraih pada tahun 2018 dengan predikat cumlaude. Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen tetap di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sejak tahun 2020 hingga saat ini. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Manajemen, Manajemen Keuangan, Perpajakan, Kewirausahaan, Green Accounting, dan Akuntansi Keperilakuan.

Pada saat ini penulis mengajar matakuliah Akuntansi Biaya, Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen, Akuntansi Manajemen Lanjutan, Perpajakan 1, Perpajakan 2, Perencanaan Pajak, Akuntansi Perpajakan, Manajemen Risiko, Tata Kelola Perusahaan, Teori Akuntansi, Pelaporan Keberlanjutan Dan Terintegrasi pada jenjang S-1 Akuntansi. Penulis juga aktif menulis di berbagai Jurnal Ilmiah Terakreditasi Nasional serta melakukan Pengabdian Masyarakat dengan tema Kewirausahaan.

Email Penulis: rizqyaidhayuniawati@gmail.com.

PERILAKU BIAYA (*COST BEHAVIOR*)

Dimita HP Purba, S.E., M.Si., Ak., CA.
Universitas Methodist Indonesia

Pendahuluan

Perilaku biaya (*cost behavior*) mengacu pada bagaimana biaya berubah seiring dengan perubahan aktivitas terkait. Pengetahuan tentang bagaimana perilaku biaya berguna bagi manajemen untuk berbagai tujuan. Misalnya, memungkinkan manajer untuk dapat memprediksi keuntungan seiring dengan perubahan volume penjualan dan volume produksi. Pengetahuan tentang perilaku biaya juga diperlukan dalam hal memperkirakan biaya, akan memengaruhi berbagai keputusan manajemen, misalnya keputusan untuk menggunakan kapasitas mesin yang masih tersedia untuk menghasilkan dan menjual sebuah produk dengan harga yang relatif murah.

Untuk memahami perilaku biaya, ada dua faktor yang harus diperhatikan berkaitan dengan biaya. Pertama, kita mengidentifikasi aktivitas yang menyebabkan biaya terjadi, aktivitas ini disebut *activity base (activity drivers)*. Kedua, kita menentukan rentang aktivitas, bila berlebihan, akan membuat perubahan biaya, yang menjadi keputusan bagi manajemen. Rentang aktivitas ini disebut *relevant range*.

Sebagai ilustrasi, bagian administrasi rumah sakit harus merencanakan dan mengendalikan biaya makanan rumah sakit. Untuk memahami mengapa biaya makanan rumah sakit berubah, maka aktivitas penyebab biaya

tersebut harus diidentifikasi. Pemberian makan kepada pasien adalah penyebab utama biaya makanan rumah sakit. Jumlah pasien rumah sakit bukanlah *activity base* yang baik, karena beberapa pasien adalah rawat jalan, tidak menginap di rumah sakit. Jumlah pasien rawat inap merupakan *activity base* yang sesuai dalam menentukan biaya makanan. Bila *activity base* telah diidentifikasi baik, selanjutnya biaya makanan rumah sakit, dapat dianalisa pada kisaran jumlah pasien yang biasanya rawat inap di rumah sakit (*relevant range*).

Tiga cara paling umum dalam mengklasifikasikan biaya berdasarkan perilaku untuk pengambilan keputusan bagi manajemen adalah Biaya Variabel (*Variable Cost*), Biaya Tetap (*Fixed cost*) dan Biaya Semivariabel atau *Semifixed (Mixed Cost)*.

Biaya Variabel (*Variable Cost*)

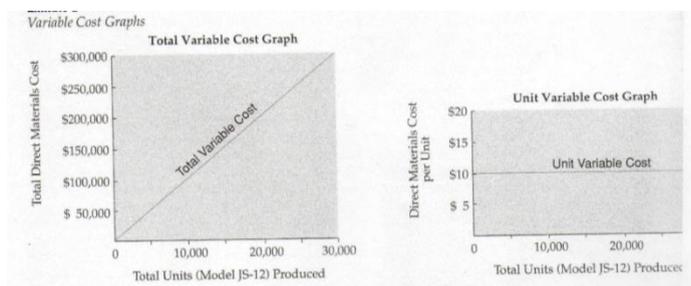
Variable Cost adalah biaya yang bervariasi secara total sebanding dengan perubahan tingkat aktivitasnya. Jika tingkat aktivitasnya diukur dalam unit produksi, maka biaya bahan baku dan biaya upah secara umum diklasifikasikan sebagai biaya variabel.

Sebagai contoh, asumsikan PT Zet memproduksi produk dengan merek JS. Bahan baku dibeli dari supplier dengan harga \$10 per unit. Biaya bahan baku untuk produk Model JS-12 dalam *relevant range* 5,000 sampai 30,000 unit produksi adalah sebagai berikut:

Jumlah Unit Produksi Model JS-12	Biaya Bahan Baku per Unit	Total Biaya Bahan Baku (\$)
5.000	\$10	50.000
10.000	\$10	100.000
15.000	\$10	150.000
20.000	\$10	200.000
25.000	\$10	250.000
30.000	\$10	300.000

Variable Cost adalah *constant* setiap unitnya, sementara total *variabel cost* akan berubah sebanding dengan perubahan *activity base*-nya. Dari contoh di atas, biaya bahan baku untuk 10.000 unit (\$100.000) adalah dua kali biaya bahan baku untuk 5.000 unit (\$50.000). Total biaya bahan baku berubah sebanding jumlah unit produksi, sebab bahan baku per unit (\$10) adalah sama untuk tiap produksi. Selanjutnya, produksi bertambah menjadi 20.000 unit JS-12, akan menaikkan biaya bahan baku menjadi \$200.000 (20.000x\$10), produksi 25.000 unit, akan menaikkan biaya bahan baku menjadi \$250.000, dan seterusnya.

Berikut grafik terkait bagaimana *variable cost* untuk bahan baku produk Model JS-12 berperilaku dalam total dan satuan unit bila produksi berubah.



Gambar 6.1 *Variable Cost*

Banyak variasi *activity base* yang digunakan oleh para *manager* untuk melaksanakan evaluasi perilaku biaya. Berikut beberapa contoh terkait kategori biaya pada beberapa bisnis.

Jenis Bisnis	Kategori Biaya	<i>Activity Base</i>
Universitas	Gaji Fakultas	Jumlah Kelas
Pesawat		
Penumpang	Bahan Bakar	Jumlah Jarak Terbang
Pabrik Industri	Bahan Baku	Jumlah Unit Produksi
Rumah Sakit	Upah Perawat	Jumlah Pasien
Hotel	Upah Pembantu	Jumlah Tamu Hotel
		Jumlah Transaksi
Bank	Upah Teller	Bank
Asuransi	Gaji Bag Proses Klaim	Jumlah Klaim

Dengan menggunakan *activity base* yang sesuai, manajer dapat melakukan estimasi dampak aktivitas volume terhadap biaya, yang merupakan informasi berguna dalam perencanaan dan pengendalian operasional perusahaan.

Biaya Tetap (*Fixed cost*)

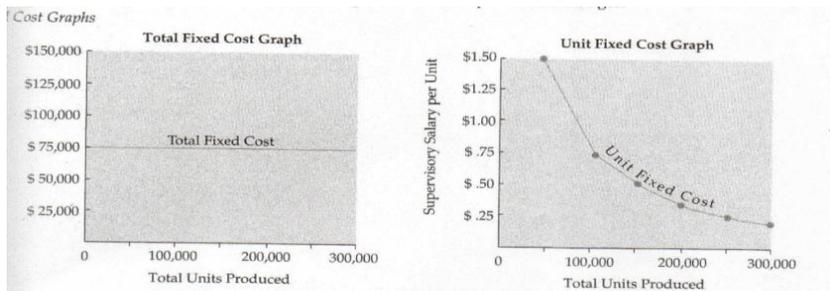
Fixed cost adalah biaya yang secara total sama pada tingkat aktivitas berubah. Jika jumlah unit produksi menjadi dasar aktivitas (*activity base*), contoh biaya tetapnya adalah penyusutan garis lurus atas mesin pabrik, asuransi atas bangunan pabrik, dan gaji mandor (supervisor) pabrik.

Sebagai contoh, asumsikan PT Mint memproduksi dan mendistribusikan Parfum Mount. Supervisor produksi pada pabriknya adalah Jane Sovissi, yang menerima gaji \$75,000 per tahun. *Relevant range* aktivitas selama satu tahun adalah 50.000 sampai 300.000 botol parfum. Gaji Sovissi merupakan biaya tetap (*fixed cost*) yang tidak akan berubah seiring jumlah produksi. Jika jumlah produksi dalam range 50.000 sampai 300.000 botol, Sovissi tetap menerima gaji \$75,000.

Walaupun total biaya tetap pada saat jumlah botol produksi berubah, secara per unit botol biaya tetap berubah. Makin banyak jumlah botol yang diproduksi, total biaya tetap akan dialokasikan ke jumlah botol yang lebih banyak, sehingga biaya tetap per botol akan menurun. Berikut data terkait biaya gaji Jane Sovissi:

Jumlah botol produksi parfum	Total Gaji Supervisor	Gaji per botol produksi parfum
50.000	\$75.000	\$1,500
100.000	75.000	0,750
150.000	75.000	0,500
200.000	75.000	0,375
250.000	75.000	0,300
300.000	75.000	0,250

Berikut grafik terkait *fixed cost* untuk biaya gaji Jane Sovissi, baik secara total maupun secara per-unit, dengan *base unit* produksi.

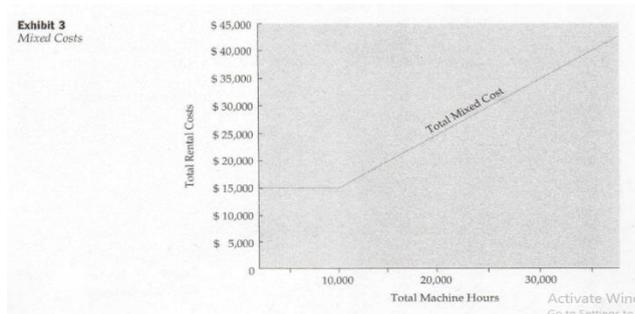


Gambar 6.2 *Fixed cost* untuk biaya gaji Jane Sovissi.

Biaya Semi Variabel (*Mixed Cost*)

Mixed Cost memiliki karakteristik biaya variabel (*variable cost*) dan biaya tetap (*fixed cost*). Misalnya, dalam tingkatan aktivitas tertentu, jumlah *mixed cost* adalah sama, maka perilakunya sebagai *fixed cost*. Di atas tingkatan aktivitas tersebut, jumlah *mixed cost* berubah sebanding dengan perubahan tingkat aktivitas, ini perilaku sebagai *variable cost*. *Mixed cost* disebut juga *semivariabel cost* atau *semifixed cost*.

Sebagai contoh, asumsikan PT Sam memproduksi produk S, dengan menyewa mesin listrik. Biaya sewa mesin \$15,000 per tahun, ditambah \$1 untuk setiap jam, di atas 10.000 jam kerja mesin. Jika mesin digunakan selama 8.000 jam, maka total biaya sewa adalah \$15,000. Jika mesin digunakan selama 20.000 jam, maka total biaya sewa adalah [$\$15,000 + (10.000 \text{ jam} \times \$1)$] = \$25,000, dan seterusnya. Maka dari itu, jika tingkat aktivitas dalam jumlah jam mesin dan *relevant range* adalah 0 sampai 40.000 jam, biaya sewa adalah *fixed cost* sampai 10.000 jam, dan selanjutnya adalah *variable cost*. Berikut grafik *mixed cost*.



Gambar 6.3 *Mixed Cost*

Dalam praktiknya, *mixed cost* biasanya dipisahkan menjadi biaya *fixed cost* dan *variable cost* untuk tujuan analisis manajemen. Metode yang dipakai untuk tujuan ini adalah *High-Low Point Method*. Metode ini menggunakan tingkat tertinggi dan terendah dan biaya yang terkait untuk menentukan *variable cost* per unit dan *fixed cost*, yang merupakan komponen dari *mixed cost*.

Sebagai contoh, asumsikan Departemen Pemeliharaan Mesin dari PT Good memiliki data berikut selama lima bulan yang lalu.

	Produksi (unit)	Total Biaya (\$)
Juni	1.000	45.550
Juli	1.500	52.000
Agustus	2.100	61.500
September	1.800	57.500
Oktober	750	41.250

Jumlah unit produksi adalah ukuran aktivitas (*activity base*), dan jumlah unit produksi selama Juni sampai Oktober menyatakan *relevant range* produksi. Bagi PT Good, selisih antara jumlah unit produksi dan selisih antara total biaya pada tingkatan tertinggi dan terendah adalah sebagai berikut.

	Produksi (unit)	Total Biaya (\$)
Highest level	2.100	61.500
Lowest level	750	41.250
Difference	1.350	20.250

Total *fixed cost* tidak akan berubah seiring perubahan unit produksi, maka selisih total biaya \$20.250 menyatakan perubahan *variabel cost*. Dengan membagi selisih total biaya dengan selisih produksi, menyajikan nilai *variable cost per unit*. Untuk PT Good, *variable cost per unit* nya adalah \$15, dihitung sebagai berikut.

$$\text{Variable cost per unit} = \frac{\text{Selisih Total Biaya}}{\text{Selisih unit produksi}}$$

$$\text{Variable cost per unit} = \frac{\$20,250}{1350 \text{ unit}} = \$15$$

Fixed cost akan sama, baik pada level tertinggi produksi maupun level terendah. Maka dari itu, nilai *fixed cost* dapat diestimasi pada kedua level tersebut yaitu dengan mengurangi nilai estimasi *variable cost* dari nilai total biaya, menggunakan persamaan total biaya (*total cost*), berikut.

$$\text{Total Cost} = (\text{Variable cost per unit} \times \text{Units of production}) + \text{Fixed cost}$$

$$\text{Highest level: } \$61,500 = (\$15 \times 2.100 \text{ units}) + \text{Fixed cost}$$

$$\$61,500 = \$31,500 + \text{Fixed cost}$$

$$\$30,000 = \text{Fixed cost}$$

$$\text{Lowest level: } \$41,250 = (\$15 \times 750 \text{ units}) + \text{Fixed cost}$$

$$\$41,250 = \$11,250 + \text{Fixed cost}$$

$$\$30,000 = \text{Fixed cost}$$

Total biaya Pemeliharaan Mesin dari PT Good dapat dianalisa menjadi \$30,000 *fixed cost* dan \$15 per unit *variable cost*.

$$\text{Total Cost} = (\$15 \text{ per unit} \times \text{Units of production}) + \$30,000$$

Dengan menggunakan persamaan total biaya di atas, maka total biaya pemeliharaan mesin pada setiap level produksi dapat diestimasi.

Ringkasan Konsep Perilaku Biaya

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi *Variable Cost*, *Fixed Cost*, dan *Mixed Cost*. Untuk tujuan analisis, *mixed cost* secara umum dipisahkan menjadi komponen *variable cost* dan *fixed cost*. Berikut tabel ringkasan perilaku biaya atas *variabel cost* dan *fixed cost*.

Pengaruh perubahan tingkat aktivitas		
Biaya	Jumlah Total	Jumlah Per-Unit
<i>Variable</i>	Naik atau turun sebanding dengan tingkat aktivitas.	Tetap sama tanpa memperhatikan tingkat aktivitas.
<i>Fixed</i>	Tetap sama tanpa memperhatikan tingkat aktivitas.	Naik atau turun berbanding terbalik dengan tingkat aktivitas.

Secara umum contoh-contoh *variabel cost*, *fixed cost* dan *mixed cost* pada perusahaan manufaktur dengan jumlah unit produksi sebagai *activity base*-nya, disajikan berikut ini.

<i>Variable Cost</i>	<i>Fixed cost</i>	<i>Mixed Cost</i>
Bahan Baku	Biaya Penyusutan	Gaji Bagian <i>Quality Control</i>
Upah Buruh	Pajak <i>Property</i>	Gaji Bagian Pembelian
Biaya Utilitas	Gaji Pegawai	Biaya Pemeliharaan
Komisi Penjualan	Biaya Asuransi	Biaya Penyimpanan

Mixed cost pada tabel merupakan kebutuhan minimum dalam kegiatan operasional pabrik adalah bagian *fixed cost*, sebagai tambahan bagian *variable cost* yang terkait dengan jumlah produksi pabrik.

Penyajian *Variable* dan *Fixed Cost*

Pemisahan biaya menjadi komponen biaya variabel dan *fixed* untuk tujuan pelaporan berguna bagi pengambilan keputusan manajemen. Salah satu metode pelaporan biaya variabel dan *fixed* disebut *Variable Costing* atau *Direct Costing*. Pada metode *Variable Costing*, hanya biaya variabel dihitung sebagai Biaya Produk (yaitu biaya bahan baku langsung atau *direct material*, tenaga kerja langsung atau *direct labor* dan variabel *factory overhead*). Komponen *fixed overhead* merupakan beban pada periode terjadinya.

Daftar Pustaka

- Krismiaji. (2019). Akuntansi Manajemen. Edisi 3. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- L.M. Samryn. (2015). Akuntansi Manajemen. Edisi Revisi: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi. Jakarta: Prenada Media.
- Warren, Reeve, Duchac. (2015). Accounting 26e. South-Western: Thomson.

Profil Penulis



Dimita HP Purba, S.E., M.Si., Ak., CA.

Penulis lahir di Pematang Siantar, Sumatera Utara pada 25 Januari 1971. Menyelesaikan pendidikan S1 - Sarjana Ekonomi (S.E.) Jurusan Akuntansi pada tahun 1996 dan program S2 – Magister Akuntansi (M.Si) pada April 2012 dari Universitas Sumatera Utara (USU), Medan. Saat ini sedang menyelesaikan S-3 di Program Studi Doktor Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.

Sejak Agustus 2013 hingga saat ini, menjadi dosen tetap Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia Medan. Pernah menjabat Sekretaris Program Studi Akuntansi (2016-2020) dan Ketua Program Studi Akuntansi (2020-saat ini). Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Keuangan, Akuntansi Manajemen dan Sistem Informasi Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut dan mengikuti berbagai event yang dilaksanakan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Kompartemen Pendidik, sebagai wadah untuk mengupdate keanggotaan profesi akuntannya. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

Email Penulis: dimitahppurba@gmail.com

AKUNTANSI BIAYA

Nini Sumarni, S.E., M.Si.

UIN Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi

Akuntansi pada dasarnya, mengubah *input* menjadi sebuah *output*. Informasi tersebut berupa informasi akuntansi, dan hasilnya berupa data akuntansi. Informasi akuntansi dapat berupa informasi moneter maupun nonmoneter. Contoh informasi nonmoneter meliputi jumlah jam kerja langsung, jumlah unit produksi, jumlah cek, dan lamanya cek. Mengevaluasi efektivitas biaya atau tujuan yang berbeda, tidak mungkin dilakukan hanya dengan informasi moneter.

Sebagai ilustrasi, sebuah organisasi mempunyai biaya pembuatan tahunan sebesar Rp300.000.000,00 dan perlu memahami berapa biaya penjualan per unit, maka mereka harus menentukan biaya pengeluaran per unit. Untuk melakukan hal ini, organisasi harus mengumpulkan informasi tentang berapa banyak penciptaan setiap tahunnya. Jika jumlah produksi tahunan adalah 100.000 unit, maka biaya barang per unit adalah Rp3.000,00 khususnya Rp300.000.000,00 dipisahkan 100.000 unit.

Organisasi dapat menentukan biaya penjualan per unit dengan mempertimbangkan biaya barang per unit, dengan mempertimbangkan tingkat manfaat tertentu, dan membandingkannya dengan biaya pesaing, untuk melihat apakah barang mereka berharga murah pada biaya penjualan tersebut.

Dalam bidang akuntansi, pengumpulan data mencakup laporan keuangan, yaitu laporan posisi keuangan, laporan laba rugi, dan laporan laba rugi. Selain itu, para eksekutif

mengandalkan berbagai laporan, termasuk laporan biaya produksi, laporan biaya kualitas, laporan biaya ekologi, laporan laba konsumen, dan laporan produktivitas per penawaran produk (Riwayadi, 2017).

Pengertian Akuntansi Biaya

Dari perspektif yang terbatas, biaya mengacu pada nilai moneter yang dikorbankan atau dikeluarkan untuk mendapatkan pendapatan. Tindakan mengalokasikan sumber daya ekonomi untuk mendapatkan aset terkadang disebut sebagai penetapan harga pokok. Konsep harga pokok juga digunakan untuk menunjukkan pengeluaran sumber daya ekonomi dalam transformasi bahan baku menjadi produk jadi. Tindakan membuat pengorbanan ekonomi dapat menghasilkan hasil yang positif atau negatif. Ketika pengorbanan sumber daya ekonomi, mengarah pada hasil yang menguntungkan, itu disebut sebagai laba, namun jika menghasilkan hasil yang tidak menguntungkan, itu disebut sebagai kerugian.

Akuntansi biaya melibatkan pencatatan, klasifikasi, peringkasan, dan penyajian informasi keuangan secara sistematis. Biaya, dalam konteks yang lebih luas, mengacu pada sumber daya ekonomi yang dikorbankan dan dapat dikuantifikasi dalam satuan uang. Biaya-biaya ini mungkin telah terjadi atau diantisipasi akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Dalam akuntansi biaya, empat komponen utama:

1. pengurangan sumber daya ekonomi;
2. diukur dalam satuan mata uang tertentu;
3. apa yang telah terjadi atau yang mungkin terjadi; dan
4. pengorbanan ini untuk tujuan tertentu dari sebuah perusahaan.

Fungsi Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya adalah komponen penting dalam bidang akuntansi, khususnya dalam konteks manajemen perusahaan. Seiring berjalannya waktu, akuntansi biaya

telah berkembang menjadi instrumen manajemen yang berharga, yang memfasilitasi penyediaan informasi terkait biaya untuk membantu pengambilan keputusan dan memungkinkan operasi bisnis yang efektif.

Manajemen membutuhkan informasi biaya untuk beberapa hal berikut.

1. Perencanaan

Organisasi menggunakan data biaya untuk mengevaluasi dan memilih pendekatan atau program yang paling optimal, untuk mencapai tujuan pada masa depan, sambil mempertimbangkan beberapa alternatif tindakan. Organisasi juga menggunakan data biaya untuk tujuan penganggaran, di mana data tersebut digunakan untuk memperkirakan biaya yang terkait dengan bahan baku, tenaga kerja, dan teknologi. Tugas yang disebutkan di atas dapat dicapai pada tahap perencanaan. Perencanaan adalah proses berwawasan ke depan yang mencakup perspektif jangka pendek dan jangka panjang.

2. Pengawasan

Keberadaan pengawasan sangat penting untuk menilai dan menilai sejauh mana anggaran atau program telah dilaksanakan secara akurat, sesuai dengan proses perencanaan. Tahap ini mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan rencana yang telah dirumuskan, termasuk pencapaian biaya standar yang telah ditetapkan yang digambarkan dalam anggaran, serta mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Praktik membandingkan anggaran dan standar dengan realisasi dapat berfungsi sebagai alat kontrol, yang memungkinkan evaluasi kinerja di masing-masing divisi atau departemen.

3. Penetapan Harga

Selain faktor permintaan dan penawaran, biaya merupakan penentu penting dalam penetapan harga. Oleh karena itu, faktor penting yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam pemilihan harga adalah kebutuhan untuk menutup semua biaya untuk mencapai profitabilitas.

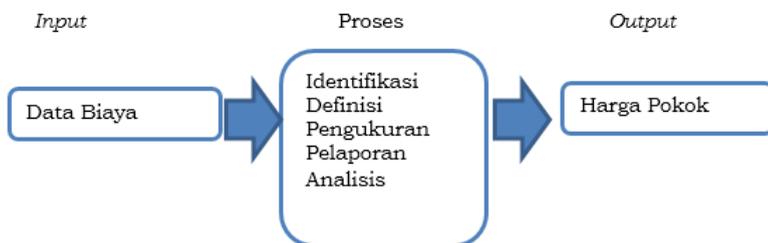
4. Menentukan Laba

Akuntansi biaya dimulai pada saat dimulainya proses produksi, di mana *output* atau produk yang dihasilkan dihasilkan. Pada akhirnya, tujuan dari barang yang diproduksi adalah untuk menghasilkan keuntungan finansial, sebuah ukuran yang dapat dipastikan dengan mengumpulkan semua biaya yang dikeluarkan dan kemudian membandingkannya dengan biaya alternatif. Penentuan laba memiliki kegunaan tidak hanya pada tingkat organisasi, tetapi juga dalam konteks pelaporan segmen dan lini produk.

5. Pengambilan Keputusan

Penggunaan akuntansi biaya memfasilitasi evaluasi dan pemilihan alternatif yang berbeda, selama proses pengambilan keputusan. Misalnya, penentuan apakah perusahaan harus menghentikan atau mempertahankan divisi bisnis yang secara konsisten mengalami kerugian keuangan.

Aktivitas yang tercakup dalam daftar ini termasuk produksi atau akuisisi suku cadang pengganti, pemrosesan lini produk untuk tahap produksi lebih lanjut, peramalan dan penyusunan strategi laba, inisiatif masuk pasar, pengembangan produk baru, dan pengadaan mesin tambahan. Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang berdasarkan informasi biaya (Bastian, 2007).



Gambar 7.1 Siklus Akuntansi Biaya

Akuntansi Biaya Tradisional

Akuntansi biaya tradisional, biasanya digunakan dalam situasi ketika ada lingkungan teknologi yang stabil dan proses manufaktur melibatkan pembuatan massal produk yang identik. Menentukan biaya barang adalah tugas yang mudah karena keseragaman produksi di antara organisasi. Harga pokok produk per unit dapat ditentukan dengan membagi total biaya produksi dengan jumlah unit yang diproduksi.

Sebagai ilustrasi, PT Mayora memproduksi LE Minerale dalam botol berkapasitas 1500 mililiter. Dengan biaya produksi sebesar Rp500.000.000,00 dan hasil produksi sebanyak 100.000 botol, maka harga pokok produk per botol dapat dihitung sebesar Rp5.000,00 (Rp500.000.000,00 dibagi 100.000 botol).

Perhitungan biaya produk menjadi semakin rumit sebagai respons terhadap lingkungan perusahaan yang terus berkembang, yang kadang-kadang disebut sebagai Akuntansi Biaya Kontemporer.

Akuntansi Biaya Kontemporer

1. Perhitungan Harga Pokok Produk Berbasis Aktivitas (*Activity Based Costing*)

Sistem akuntansi biaya mengalami modifikasi, sebagai akibat dari pergeseran paradigma manajemen. Sistem akuntansi biaya kontemporer, memiliki tujuan yang lebih luas daripada hanya memastikan biaya yang terkait dengan persediaan dan barang yang diproduksi. Untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif, sangat penting bagi akuntansi biaya kontemporer untuk memberikan informasi biaya yang tepat dan dapat diandalkan.

Akuntansi biaya kontemporer menekankan pada aktivitas atau proses, bukan pada fungsi produksi atau unit organisasi. Analisis rantai nilai atau proses bisnis membantu dalam identifikasi dan evaluasi berbagai aktivitas. Berdasarkan prinsip-prinsip perhitungan biaya berbasis aktivitas, proses

penghitungan harga pokok didasarkan pada pemahaman bahwa aktivitas diperlukan untuk menghasilkan produk, sumber daya diperlukan untuk pelaksanaan aktivitas ini, dan setiap sumber daya menimbulkan biaya yang sesuai. Oleh karena itu, alokasi biaya sumber daya terjadi pada awalnya di tingkat aktivitas, diikuti dengan alokasi biaya aktivitas ke barang tertentu.

2. Perhitungan Harga Pokok Kaizen (*Kaizen Costing*)

Prinsip dasar di balik penetapan biaya Kaizen berkisar pada upaya pengurangan biaya yang berkelanjutan. Penetapan biaya Kaizen adalah teknik manajemen biaya yang berasal dari Jepang dan digunakan secara luas dalam industri manufaktur. *Kaizen costing* berfokus pada peningkatan berkelanjutan Kaizen costing adalah metodologi yang telah dikembangkan dengan tujuan utama untuk memfasilitasi dan mempromosikan konsep peningkatan berkelanjutan di dalam organisasi.

Prinsip dasar di balik penetapan biaya kaizen, berkisar pada upaya pengurangan biaya yang berkelanjutan. Perhitungan biaya kaizen, menetapkan target pengurangan biaya yang ingin dicapai, bukan target pencapaian biaya seperti yang ditunjukkan dalam akuntansi biaya konvensional. Tujuan pengurangan biaya ditetapkan setiap bulan. Selain itu, tujuan pengurangan biaya dibandingkan dengan pengurangan biaya yang telah dicapai. Jika terdapat perbedaan, penyelidikan dilakukan untuk memastikan alasan yang mendasari perbedaan tersebut.

Jika pengurangan biaya yang dicapai melampaui tujuan pengurangan biaya yang telah ditetapkan, maka kinerja manajer dianggap memuaskan. Analisis terhadap perbedaan antara pengurangan biaya yang dicapai dan pengurangan biaya yang ditargetkan dilakukan untuk mengidentifikasi penyebabnya (Riwayadi, 2017).

3. Perhitungan Harga Pokok Daur Hidup Produk (*Life Cycle Costing*)

Barang-barang berbasis teknologi, seperti barang elektronik, ponsel, dan mobil, memiliki masa pakai yang sangat singkat. Oleh karena itu, perhitungan biaya siklus hidup biasanya digunakan untuk menilai implikasi keuangan yang terkait dengan produk-produk ini. Proses perhitungan biaya siklus hidup produk, melibatkan pengumpulan dan pemantauan sistematis atas biaya yang terkait dengan suatu produk, mulai dari tahap pertama pembuatan dan penelitian, dan berlanjut hingga pemasaran akhir kepada pelanggan.

Istilah perhitungan biaya produk dari awal hingga penghentiannya, berfungsi sebagai sebutan alternatif untuk perhitungan harga pokok. Dari sudut pandang filosofis, penulis berpendapat bahwa dapat dibenarkan untuk mengalokasikan semua biaya yang terkait dengan produk tertentu, yang mencakup permulaan dan akhirnya menjadi usang, secara langsung ke produk ini. Biaya-biaya yang terkait dengan pengembangan dan pemasaran produk A.

4. Perhitungan Harga Pokok Target (*Target Costing*)

Selama periode pengembangan produk baru, adalah hal yang umum untuk menggunakan penetapan biaya target sebagai pendekatan strategis. Organisasi harus memilih titik harga optimal yang sesuai dengan preferensi pelanggan dan kondisi pasar, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti strategi penetapan harga pesaing dan proposisi nilai yang ditawarkan oleh fitur produk tambahan.

Penentuan target biaya produk dicapai dengan mengurangi harga jual yang ditargetkan dengan harga jual aktual. Tidaklah layak bagi perusahaan untuk memproduksi barang, hanya berdasarkan harga pokok yang diinginkan. Produk yang telah diluncurkan memiliki kemampuan untuk dengan cepat terlibat dalam persaingan karena aktivasi perhitungan harga pokok target sebagai respons

terhadap kondisi pasar. Rumus yang disediakan dapat digunakan untuk menghitung harga pokok yang diinginkan.

5. Perhitungan Harga Pokok *Back Flush (Back Flush Costing)*

Organisasi yang menggunakan metodologi *Just-in-Time (JIT)* untuk manajemen persediaan menggunakan pendekatan biaya arus balik. Biaya yang timbul selama proses produksi tidak diperhitungkan dalam perhitungan harga pokok produk. Tidak adanya penjurnalan atau pencatatan operasi akuntansi yang tidak bernilai tambah berkontribusi pada efisiensi perhitungan harga pokok dalam proses akuntansi.

Tidak adanya entri jurnal selama konsumsi bahan baku atau terjadinya selisih biaya menjadi alasannya. Proses pencatatan persediaan dapat dianalogikan dengan sistem fisik dan sistem perpetual. Dalam sistem persediaan perpetual, pencatatan penggunaan bahan baku yang cepat memungkinkan pelacakan yang akurat atas kuantitas bahan baku yang digunakan.

Biaya Produksi

Elemen biaya produksi menurut (Rudianto, 2013), unsur-unsur biaya yang menjadi bagian dari biaya produksi pada umumnya dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. biaya bahan baku langsung (*direct material*),
2. biaya tenaga kerja langsung (*direct labour*), dan
3. biaya *overhead*.

Seiring dengan perkembangan pabrik yang sudah automasi, maka biaya produksi berubah dari tiga komponen menjadi dua komponen, karena biaya tenaga kerja langsung sudah tidak signifikan, akibat digantikan dengan mesin. Kedua komponen tersebut yaitu:

1. biaya bahan baku langsung, dan
2. biaya konversi (gabungan dari biaya *overhead* pabrik dan biaya tenaga kerja langsung).

Klasifikasi Akuntansi Biaya

Tujuan utama akuntansi biaya adalah untuk menyediakan data biaya yang dapat diandalkan dan tepat bagi manajemen, sehingga memungkinkan mereka untuk mengawasi dan mengendalikan operasi perusahaan atau divisi secara efisien. Oleh karena itu, penting untuk mengkategorikan biaya berdasarkan tujuan spesifik dari penggunaan informasi biaya tersebut. Kategorisasi ini, memungkinkan penerapan gagasan “*Different Cost Different Purposes*”, yang menggarisbawahi gagasan bahwa biaya yang berbeda melayani tujuan yang berbeda.

Klasifikasi biaya, juga dikenal sebagai kategorisasi biaya, adalah prosedur sistematis yang melibatkan pengelompokan pengeluaran di seluruh bagian biaya ke dalam kategori tertentu untuk menyajikan informasi yang lebih ringkas dan signifikan. Kelas biaya yang umum digunakan mencakup pengeluaran yang terkait dengan 1) produk, 2) volume produksi, 3) departemen dan pusat biaya, 4) periode akuntansi, dan 5) pengambilan keputusan.

Klasifikasi biaya berdasarkan kemudahan penelusuran (*Traceability*) terdapat dua klasifikasi sebagai berikut.

1. Biaya Langsung

Biaya langsung (*Direct Cost*) adalah biaya yang dapat secara mudah dan akurat ditelusuri ke objek biaya. Biaya yang dapat secara mudah dan akurat ditelusuri ke objek biaya adalah biaya untuk sumber daya (*resources*) yang semata-mata dikonsumsi oleh objek biaya tersebut. Oleh karena itu, pembebanan biaya yang paling akurat ke objek biaya adalah biaya langsung.

2. Biaya tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang tidak dapat secara mudah dan akurat ditelusuri ke objek biaya. Biaya tidak langsung disebut juga dengan biaya bersama (*common cost*). Biaya ini dibebankan kepada produk dengan menggunakan alokasi

Klasifikasi biaya berdasarkan fungsi utama organisasi terbagi atas tiga bagian berikut.

1. Biaya Produksi

Biaya produksi (*manufacturing expenses*) adalah biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi. Biaya produksi terdiri atas :

- a. biaya bahan baku langsung;
- b. biaya tenaga kerja langsung; dan
- c. biaya overhead pabrik.

2. Beban Pemasaran

Beban pemasaran (*marketing expenses*) adalah biaya yang berhubungan dengan fungsi pemasaran. Contohnya: beban gaji karyawan pemasaran, beban iklan, dan ongkos angkut penjualan.

3. Beban Administrasi dan Umum

Beban Administrasi dan Umum (*administrative and general expenses*) adalah biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum. Contohnya: beban gaji karyawan departemen personalia, beban penyusutan peralatan departemen akuntansi dan beban perlengkapan departemen keuangan (Riwayadi, 2017).

Klasifikasi biaya berdasarkan perilaku biaya terbagi atas tiga bagian yaitu sebagai berikut.

1. Biaya Tetap

Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang totalnya tetap tanpa dipengaruhi oleh perubahan *output driver* aktivitas dalam batas relevan tertentu, sedangkan biaya per unit berubah berbanding terbalik dengan

perubahan *output driver* aktivitas. Beban penyusutan mesin dengan metode garis lurus adalah contoh biaya tetap.

2. Biaya Variabel

Biaya Variabel (*Variable cost*) adalah biaya yang totalnya berubah secara proporsional terhadap perubahan *output driver* aktivitas, sedangkan biaya per unitnya dalam batas relevan tertentu. Contohnya: biaya fotokopi sebesar Rp100,00 per lembar.

3. Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel (*Semivariable cost*) adalah biaya yang totalnya berubah secara tidak proporsional seiring dengan perubahan *output driver* aktivitas dan biaya per unitnya berubah, berbanding terbalik dengan perubahan *output driver* aktivitas. Contohnya : beban abonemen listrik sebesar Rp1.000.000,00 per tahun dan beban listrik per kWh sebesar Rp1000,00.

Metode Penentuan Harga Pokok

Proses penghitungan biaya barang yang dibuat melibatkan beberapa komponen biaya ke dalam keseluruhan biaya produksi. Ketika mempertimbangkan komponen biaya yang berkontribusi pada biaya barang yang dibuat, dua metodologi berbeda dapat digunakan penetapan biaya penuh dan penetapan biaya variabel.

1. *Full Costing*

Full costing adalah pendekatan komprehensif yang digunakan untuk memastikan seluruh biaya produksi, yang mencakup banyak komponen seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel dan tetap.

2. *Variabel Costing*

Variabel costing adalah pendekatan alokasi biaya yang digunakan untuk memastikan harga pokok produk yang dibuat, yang secara eksklusif mempertimbangkan biaya produksi variabel dalam perhitungan harga pokok (Mulyadi, 2009).

Daftar Pustaka

- Bastian, B. nurlela. (2007). Akuntansi Biaya teori dan aplikasi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mulyadi. (2009). Akuntansi Biaya (5th ed.). Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) YKPN.
- Riwayadi. (2017). Akuntansi Biaya, Pendekatan Tradisional dan Kontemporer (2nd ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2013). Akuntansi Manajemen, Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Jakarta: Erlangga.

Profil Penulis



Nini Sumarni, S.E., M.Si.

Lahir di Padang Pariaman dan melanjutkan pendidikan mulai dari SD, SMP, SMA di daerah tersebut. Setelah menyelesaikan SMA, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Perguruan Tinggi dan tertarik dengan akuntansi tahun 2006. ketika penulis kuliah di Jurusan Akuntansi Universitas Andalas yang kemudian dilanjutkan mengambil magister Akuntansi di Universitas Andalas pada tahun 2014 dan selesai ditahun 2016. Pada tahun 2017, melanjutkan karir sebagai seorang dosen Akuntansi di UIN Sjech M.Djamil Djambek Bukittinggi. Penulis juga aktif meneliti di bidang Akuntansi dan pernah mendapatkan dana bantuan dari Kementerian Agama.

Email Penulis: nsumarni@gmail.com

HARGA POKOK PRODUKSI DAN KOMPONENNYA

Dr. Kartawati Mardiah, S.E., M.M., Ak., CA.
Politeknik Negeri Pontianak

Pendahuluan

Sebelum disusun Beban Pokok Penjualan atau Harga Pokok Penjualan (*Cost of Goods Sold/CoGS*) dalam Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain (*Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income*) pada perusahaan, maka laporan produksi harus dibuat terlebih dahulu. Laporan produksi terdiri atas biaya-biaya produksi yang diperlukan sejak bahan baku dibeli, diolah menjadi produk jadi, dan akhirnya dijual kepada konsumen. Biaya-biaya produksi ini disebut Beban Pokok Produksi atau Harga Pokok Produksi (*Cost of Goods Manufactured/CoGM*).

Komponen Harga Pokok Produksi

Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang atau penyediaan jasa. Biaya nonproduksi adalah biaya yang berkaitan dengan fungsi desain, pengembangan, pemasaran, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum. Untuk barang berwujud, biaya produksi dan nonproduksi sering disebut sebagai biaya manufaktur dan nonmanufaktur. Biaya produksi dapat digolongkan lebih lanjut sebagai bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* (Hansen & Mowen, 2012).

Bahan langsung adalah bahan yang dapat ditelusuri secara langsung pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Biaya ini dapat langsung dibebankan pada produk karena pengamatan secara fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi setiap produk (Hansen & Mowen, 2012). Contohnya adalah baja yang digunakan untuk memproduksi mobil (Hilton & Platt, 2020), bahan tepung untuk membuat kue, kain dalam pembuatan pakaian.

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dapat ditelusuri secara langsung pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Seperti halnya bahan langsung, pengamatan secara fisik dapat digunakan dalam mengukur kuantitas karyawan yang terlibat dalam memproduksi suatu produk dan jasa. Karyawan yang mengubah bahan baku menjadi produk atau menyediakan jasa kepada pelanggan digolongkan sebagai tenaga kerja langsung (Hansen & Mowen, 2012). Contohnya adalah gaji yang dibayarkan kepada pekerja perakitan mobil ((Hilton & Platt, 2020), pilot pesawat, karyawan yang mengaduk adonan untuk membuat kue.

Overhead adalah semua biaya produksi lainnya selain bahan langsung dan tenaga kerja langsung (Hansen & Mowen, 2012), atau terdiri atas biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, dan biaya lainnya. Pada perusahaan manufaktur, *overhead* juga dikenal sebagai beban pabrik atau *overhead* manufaktur (Hansen & Mowen, 2012). Contoh biaya ini adalah penyusutan bangunan dan peralatan, pemeliharaan, perlengkapan, pengawasan, keamanan pabrik.

Biaya bahan tidak langsung (*Indirect Material*) adalah bahan yang digunakan untuk menunjang proses produksi. Contohnya pelumas dan perlengkapan pembersih yang digunakan di pabrik perakitan mobil (Hilton & Platt, 2020).

Biaya tenaga kerja tidak langsung (*Indirect Labor*) adalah biaya personel yang tidak mengerjakan produk secara langsung. Contoh pekerja pemeliharaan, petugas kebersihan, dan penjaga keamanan (Hilton & Platt, 2020).

Biaya lainnya, contohnya adalah penyusutan pabrik dan peralatan, pajak properti, asuransi, utilitas, premi lembur, dan waktu menganggur yang tidak dapat dihindari (Hilton & Platt, 2020).

Biaya Utama dan Konversi

Biaya produksi sering juga digolongkan sebagai biaya utama (*prime cost*) dan biaya konversi (*conversion cost*). Biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung digabung menjadi biaya utama (Hansen & Mowen, 2012; Hilton & Platt, 2020; Setiawan et al., 2021; Weetman, 2019). Biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik digabung menjadi biaya konversi (Hansen & Mowen, 2012; Hilton & Platt, 2020; Setiawan et al., 2021; Weetman, 2019). Jadi, terdapat irisan antara biaya utama dan biaya konversi yaitu biaya tenaga kerja langsung.

Biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung disebut biaya utama, karena kedua biaya ini merupakan dua faktor utama dalam pelaksanaan perubahan masukan menjadi luaran. Biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* digolongkan ke dalam biaya konversi karena merupakan biaya yang menunjang terlaksananya perubahan masukan menjadi luaran (Setiawan et al., 2021).

Biaya langsung terdiri atas bahan langsung, tenaga kerja langsung dan biaya lainnya yang dapat diidentifikasi secara langsung dengan suatu produk. Kita mengetahui berapa banyak bahan yang dibutuhkan untuk suatu produk, kita mengetahui berapa banyak waktu kerja yang digunakan untuk produk tersebut, dan kita mengetahui biaya-biaya lain yang hanya terkait dengan produk tersebut. Jadi, biaya langsung adalah setiap biaya produk yang mengalir langsung ke produk tersebut.

Beberapa bahan baku, beberapa biaya tenaga kerja dan beberapa biaya lainnya, digolongkan sebagai biaya tidak langsung karena biaya-biaya tersebut tersebar pada berbagai macam produk. Ini harus dibagikan dengan cara tertentu ke seluruh produk. Biaya *overhead* dapat dibagi ke seluruh produk. Salah satu perdebatan dalam akuntansi manajemen berfokus pada bagaimana melakukan proses pembagian tersebut (Weetman, 2019).

Dokumentasi Penanganan dan Pengendalian Bahan

Ketika penjaga toko mencatat bahwa persediaan (stok) telah turun ke tingkat minimum, sehingga memicu persyaratan pemesanan ulang, daftar permintaan pembelian akan dikirim ke departemen pembelian. Departemen pembelian akan memiliki daftar barang yang ingin disediakan oleh manajer produksi di toko dan jumlah yang akan dipesan ulang. Asalkan barang ada dalam daftar itu, departemen pembelian akan mengirimkan pesanan pembelian ke pemasok.

Dalam beberapa kasus, manajer produksi mungkin telah mengeluarkan daftar permintaan pembelian secara langsung, karena diperlukan item bahan baru, yang sebelumnya tidak disimpan di toko. Sudah menjadi tanggung jawab departemen pembelian, untuk memilih pemasok yang memberikan layanan yang dapat diandalkan dan produk berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Salinan pesanan pembelian akan dikirimkan ke penjaga toko sebagai pemberitahuan bahwa bahan telah dipesan (Weetman, 2019).

Tabel 8.1 Dokumentasi dalam Prosedur Pengendalian Bahan Baku

Dokumen	Asal	Tujuan	Penggunaan
Permintaan Pembelian	Penjaga toko atau manajer produksi.	Departemen Pembelian	Otoritas untuk pembelian bahan dari pemasok.
Pesanan pembelian	Departemen Pembelian	1. Pemasok 2. Penjaga Toko	Wewenang untuk memasok bahan. Indikasi bahwa bahan akan tiba.
Catatan Pengiriman	Sopir Pengiriman	Penjaga Toko	Periksa jumlah yang diterima, dalam keadaan baik.
Catatan Penerimaan Bahan	Penjaga Toko	1. Departemen Pembelian	Konfirmasi proses pembelian telah selesai. Bukti kuantitas untuk

Dokumen	Asal	Tujuan	Penggunaan
		2. Departemen Akuntansi	pengecekan terhadap <i>invoice</i> .
Faktur Pemasok	Pemasok	Departemen Akuntansi	Menunjukkan jumlah yang diterima dan harga satuan.
Permintaan Toko	Departemen Produksi	Penjaga Toko Departemen Akuntansi	Wewenang untuk mengeluarkan bahan dari toko. Catatan jumlah yang digunakan dalam produksi.

Sumber: Weetman (2019)

Laporan Laba Rugi: Perusahaan Manufaktur

Laporan laba rugi berdasarkan klasifikasi fungsional pada perusahaan manufaktur dapat dilihat pada Gambar 8.1. Laporan laba rugi ini, mengikuti format tradisional yang diajarkan pada mata kuliah Pengantar Akuntansi Keuangan. Pemasukan yang dihitung menurut klasifikasi fungsional sering disebut sebagai perhitungan pemasukan biaya absorpsi karena semua biaya manufaktur dibebankan pada produk.

Perusahaan Manufaktur
Laporan Laba Rugi
untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2022 (dalam rupiah)

Penjualan		5.600.000
Dikurangi harga pokok penjualan:		
Persediaan awal barang jadi	1.000.000	
Ditambah: Harga pokok produksi	2.400.000	
Barang tersedia untuk dijual	3.400.000	
Dikurangi: Persediaan akhir barang jadi	600.000	2.800.000
Margin kotor		2.800.000
Dikurangi beban operasi:		
Beban penjualan	1.200.000	
Beban administrasi	600.000	1.800.000
Laba sebelum pajak		1.000.000

Gambar 8.1 Laporan Laba Rugi Perusahaan Manufaktur

Harga pokok penjualan (*cost of goods sold*) adalah biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* yang melekat pada unit yang terjual. Untuk menghitung harga pokok penjualan, pertama-tama, harga pokok produksi perlu ditentukan.

Harga pokok produksi (*cost of goods manufactured*) mencerminkan total biaya barang yang diselesaikan selama periode berjalan. Biaya yang hanya dibebankan pada barang yang diselesaikan adalah biaya manufaktur dari bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead*. Perincian dari pembebanan biaya ini diuraikan dalam daftar pendukung yang disebut sebagai laporan harga pokok produksi. Contoh daftar pendukung untuk laporan laba rugi pada Gambar 8.1 dapat dilihat pada Gambar 8.2.

Perusahaan Manufaktur
Laporan Laba Rugi
untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2022 (dalam rupiah)

Bahan baku langsung:		
Persediaan awal	400.000	
Ditambah: Pembelian	900.000	
Bahan baku tersedia	1.300.000	
Dikurangi: Persediaan akhir	100.000	
Bahan baku langsung yang terpakai		1.200.000
Tenaga kerja langsung		700.000
Overhead manufaktur:		
Tenaga kerja tidak langsung	245.000	
Penyusutan	355.000	
Sewa	100.000	
Listrik, air, dan lain-lain	75.000	
Pajak properti	25.000	
Pemeliharaan	100.000	900.000
Total tambahan biaya manufaktur		2.800.000
Ditambah: Barang dalam proses awal		400.000
Total biaya manufaktur		3.200.000
Dikurangi: Barang dalam proses akhir		800.000
Harga pokok produksi		2.400.000

Gambar 8.2 Laporan Harga Pokok Produksi

Barang dalam proses (*work in process*) terdiri atas semua unit yang telah diselesaikan sebagian dalam produksi pada titik waktu tertentu. Barang dalam proses awal terdiri atas unit yang diselesaikan sebagian dan telah ada pada awal periode. Barang dalam proses akhir terdiri atas unit yang ada pada akhir periode. Dalam laporan harga pokok produksi, biaya unit yang diselesaikan sebagian dilaporkan sebagai biaya barang dalam proses awal dan biaya barang dalam proses akhir (Hansen & Mowen, 2012).

Ilustrasi 1:

Misalnya saja ketika menyiapkan laporan produksi, misalkan kita mempertimbangkan biaya produksi dari

satu porsi nasi goreng yang dijual di restoran. Komponen biaya saat ini adalah sebagai berikut.

1. Biaya Bahan Langsung adalah masukan dasar suatu kegiatan produksi yang diubah menjadi suatu luaran dalam proses produksi Contoh: beras/nasi, minyak goreng, bawang merah, bawang putih, merica, garam.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi. Contoh: Koki
3. Biaya *overhead* adalah biaya penunjang produksi. Contoh:
 - a. bahan baku tidak langsung: telur, kecap, timun, cuka;
 - b. tenaga kerja tidak langsung: seorang asisten restoran yang menyiapkan bahan-bahannya;
 - c. penyusutan kompor dan peralatan masak;
 - d. listrik; dan
 - e. air.

Menentukan biaya, termasuk bahan langsung atau tidak langsung, tidaklah mudah. Dalam hal di atas, telur ataupun kecap bisa dimasukkan ke dalam bahan baku langsung, karena langsung diolah dalam produksi. Namun, dapat juga digolongkan sebagai bahan tidak langsung karena hanya sebagai bahan baku tambahan. Oleh karena itu, perusahaan dapat menetapkan kategori biaya telur ataupun kecap sebagai bahan langsung atau tidak langsung, yang terpenting adalah konsistensi biaya-biaya tersebut.

Harga pokok produksi (CoGM) adalah harga pokok barang jadi yang dikirim ke persediaan produk jadi dan dicatat sebagai persediaan barang jadi. Jika produk belum selesai diolah, dicatat sebagai barang dalam proses (WIP). Perhitungan CoGM:

$$CoGM = WIP (Awal) + Biaya Produksi - WIP (Akhir)$$

Sumber: Setiawan et al. (2021)

WIP awal periode merupakan pekerjaan dalam penyelesaian yang dimulai pada periode sebelumnya dan dilanjutkan pada periode berjalan dengan melalui tambahan biaya bahan langsung dan biaya konversi, sedangkan WIP akhir periode merupakan pekerjaan dalam penyelesaian yang telah dimulai pada periode berjalan, tetapi belum selesai, sehingga akan dilanjutkan pada periode yang akan datang, akan menggunakan bahan baku langsung dan biaya konversi pada periode yang akan datang untuk menyelesaikan proses produksi produk tersebut (Setiawan et al., 2021).

Ilustrasi 2:

Star Coffee memberikan informasi di bawah ini untuk satu periode dalam memproduksi kopi olahan:

1. Saldo awal bahan langsung Rp1.500.000,00; pembelian bahan langsung Rp8.000.000,00 dengan retur pembelian dan potongan pembelian masing-masing Rp500.000,00 dan Rp250.000,00; biaya angkut atas pembelian Rp125.000,00. Saldo akhir bahan langsung Rp1.250.000,00.
2. Pemakaian tenaga kerja langsung Rp2.500.000,00
3. Biaya *overhead*:
 - a. Gaji supervisor produksi Rp1.300.000,00
 - b. Penyusutan peralatan Rp800.000,00
 - c. Penggunaan bahan tidak langsung Rp450.000,00
 - d. Penggunaan tenaga kerja tidak langsung Rp250.000,00
 - e. Penggunaan listrik dan air Rp400.000,00
4. Saldo awal WIP Rp350.000,00 dan saldo akhir WIP Rp450.000,00

Laporan Harga Pokok Produksi dapat dilihat pada Gambar 8.3

1. Bahan langsung		
Bahan langsung awal		1,500,000
Pembelian bahan	8,000,000	
Retur Pembelian	- 500,000	
Potongan Pembelian	- 250,000	
Pembelian bersih	7,250,000	
Biaya angkut	125,000	
Harga Pokok Pembelian		7,375,000
Bahan langsung yang tersedia		8,875,000
Bahan langsung akhir		- 1,250,000
Bahan langsung yang digunakan		7,625,000
2. Tenaga Kerja Langsung		2,500,000
3. Biaya Overhead		
Gaji Supervisor	1,300,000	
Penyusutan Peralatan	800,000	
Bahan tidak langsung	450,000	
Tenaga kerja tidak langsung	250,000	
Biaya utilitas pabrik	400,000	
Total biaya overhead		3,200,000
Biaya produksi		13,325,000
WIP (A wal)		350,000
		13,675,000
WIP (A akhir)		- 450,000
Harga pokok produksi		13,225,000

Gambar 8.3 Laporan Harga Pokok Produksi

Menyusun Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)

Tahapan selanjutnya adalah menyusun laporan laba rugi. Pada penyusunan laporan laba rugi, tidak berbeda jauh antara perusahaan dagang dengan perusahaan manufaktur. Barang dagang pada perusahaan dagang dibeli dari pemasok sedangkan pada perusahaan manufaktur merupakan hasil produksi.

Jika melanjutkan contoh di atas, pada *Star Coffee*, terdapat informasi di bawah ini:

1. Penjualan selama satu periode Rp20.000.000,00
2. Persediaan awal produk jadi Rp1.950.000,00
3. Biaya operasional:
 - a. Gaji pegawai toko Rp950.000,00
 - b. Biaya listrik dan air di toko Rp450.000,00
 - c. Penyusutan peralatan toko Rp350.000,00
 - d. Beban iklan Rp600.000,00

Penjualan		20,000,000
Harga Pokok Penjualan		
Persediaan awal Barang Jadi	1,950,000	
Harga Pokok Produksi	13,225,000	
Barang tersedia untuk dijual	15,175,000	
Persediaan akhir Barang Jadi	- 1,000,000	
Harga Pokok Penjualan	- 14,175,000	
Laba kotor		5,825,000
 Beban Operasi		
Beban Gaji Bagian Penjualan	950,000	
Beban Utilitas toko	450,000	
Beban depresiasi peralatan toko	350,000	
Beban iklan	300,000	
	- 2,050,000	
Laba Operasi		3,775,000

Gambar 8.4 Laporan Laba Rugi

Daftar Pustaka

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). Akuntansi Manajerial (Terjemahan, Buku 1) (8 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2020). Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment (12 ed.). New York: McGraw Hill.
- Setiawan, T., Sjarief, J., & Madyakusumawati, S. (2021). Mahir Akuntansi Biaya dan Manajemen Seri Tangkas 100 Soal (Digital). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Weetman, P. (2019). Financial and Management Accounting An Introduction (8 ed.). New York: Pearson Education Limited.

Profil Penulis



Dr. Kartawati Mardiah, S.E., M.M., Ak., CA.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi dimulai pada tahun 1984 silam. Hal tersebut membuat penulis masuk Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Banjarmasin dengan memilih Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial dan berhasil lulus pada tahun 1987. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di program studi Akuntansi Jurusan Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin pada tahun 1993. Penulis melanjutkan studi S-2 pada tahun 2008 di prodi Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010. Pada tahun 2013, Penulis mengikuti pendidikan profesi pada Pendidikan Profesi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak dan lulus tahun 2014. Kemudian Penulis melanjutkan S-3 di Universitas Persada Indonesia, Program Studi Doktor Ilmu Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan dan lulus tahun 2023.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Keuangan dan Manajemen Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku ajar yang digunakan di lingkungan internal tempat penulis mengajar dan mulai mencoba untuk ikut menulis book chapter bidang manajemen keuangan dan akuntansi manajemen dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini.

Email Penulis: kartawatimardiah@gmail.com

VARIABLE COSTING DAN FULL COSTING

Darno, S.E., M.M., Ak., CA., CMA.
Universitas Maarif Hasyim Latif

Pengertian dan Klasifikasi Biaya

Biaya adalah jumlah uang yang diberikan untuk membeli barang atau jasa yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan saat ini atau pada masa mendatang. Sumber non-kas dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan, seperti menukar peralatan dengan bahan yang digunakan untuk produksi. Oleh karena itu, disebut sebagai ekuivalen kas. Jadi, kita dapat menganggap biaya sebagai ukuran uang dari sumber daya untuk mencapai keuntungan tertentu pada masa yang akan datang. Untuk memahami akuntansi manajemen lebih baik, seseorang harus memahami konsep *cost*.

Biaya (*cost*) adalah pengorbanan sumber daya ekonomi untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan menguntungkan saat ini atau di masa depan. Biaya (*cost*) diukur dalam uang dan dianggap sebagai beban (*ekspense*) saat barang atau jasa digunakan. *Asset* adalah kategori biaya yang belum digunakan. *Asset* adalah biaya barang atau jasa yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan. Nilai barang yang dijual atau jasa yang diberikan adalah pendapatan. Laba atau rugi adalah selisih dari pendapatan total dikurangi dari beban total selama suatu periode.

Perusahaan harus membayar biaya agar bisnisnya beroperasi dengan baik dan berkualitas. Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur pokok dalam definisi biaya menurut (Mulyadi, 2010):

1. biaya adalah kehilangan sumber ekonomi;
2. diukur dalam satuan ruang;
3. telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi; dan
4. pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Biaya, menurut (Carter, 2010), didefinisikan sebagai suatu nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Dalam akuntansi keuangan, pengeluaran atau pengorbanan pada tanggal akuisisi ditunjukkan oleh penurunan kas atau aset lain yang terjadi pada saat ini atau pada masa mendatang.

Biaya didefinisikan sebagai pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Bastian dan Nurlela, 2009).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa biaya adalah pengeluaran sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat, baik saat ini maupun di masa depan.

Akuntan manajemen harus menghasilkan berbagai jenis informasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan dari informasi tersebut. Variasi dalam jenis informasi ini dapat menghasilkan klasifikasi biaya yang berbeda. Pada dasarnya, biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. ketertelusuran biaya,
2. perilaku biaya,
3. fungsi pokok perusahaan, dan
4. elemen biaya produksi.

Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku

Perilaku biaya menggambarkan pola variasi aktivitas terhadap perubahan biaya. Berdasarkan perilaku ini, biaya dapat diklasifikasikan berikut:

1. biaya variabel (*variable cost*),
2. biaya tetap (*fixed cost*), dan
3. biaya campuran (*mixed cost*).

Biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan tingkat perubahan aktivitas disebut biaya variabel. Contohnya adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Semakin tinggi tingkat produksi, semakin tinggi juga biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung yang dibutuhkan. Biaya bahan baku dan tenaga kerja akan turun jika produksi turun.

Biaya yang jumlahnya tidak terpengaruh oleh tingkat aktivitas dalam rentang waktu tertentu disebut biaya tetap. Biaya tidak berubah meskipun tingkat produksi naik atau turun. Biaya per unit tetap akan berubah seiring dengan tingkat aktivitas; jika tingkat aktivitas meningkat, biaya per unit akan turun, tetapi jika tingkat aktivitas menurun, biaya per unit akan meningkat.

Biaya campuran adalah biaya yang memiliki biaya tetap dan biaya *variable*. Sebagian komponen biaya. Beberapa elemen biaya campuran berkembang seiring dengan pertumbuhan aktivitas.

Sementara itu, beberapa elemen biaya campuran lainnya tidak berubah meskipun tingkat aktivitas berubah. Biaya listrik adalah contoh biaya campuran. Biaya konsumsi listrik berubah seiring dengan perubahan konsumsi listrik, sedangkan harga berlangganan listrik tidak berubah meskipun harga konsumsi listrik berubah.

Metode Penentuan Biaya Produksi

Metode perhitungan harga pokok produksi merupakan suatu metode untuk menghitung unsur-unsur biaya dalam harga pokok produksi. Untuk menghitung unsur

biaya dalam biaya produksi terdapat dua pendekatan yaitu *full costing* dan variabel *costing* (Mulyadi, 2007).

1. *Full costing* merupakan suatu metode penentuan biaya produksi yang memperhitungkan seluruh faktor penyusun biaya produksi dalam biaya produksi, antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik, baik yang bersifat variabel maupun tetap. Biaya produk dihitung dengan menggunakan metode biaya penuh yang mencakup unsur biaya produksi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya *overhead* variabel, dan biaya tetap) ditambah biaya tidak termasuk biaya produksi (biaya pemasaran, administrasi, dan umum).

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

Sumber: Mulyadi (2012)

2. *Variable costing* merupakan suatu metode penentuan biaya produksi yang hanya memperhitungkan biaya-biaya produksi yang biayanya bervariasi, antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produk dihitung dengan menggunakan metode penetapan biaya variabel yang mencakup elemen biaya produksi variabel (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* variabel) ditambah dengan biaya variabel non-manufaktur (biaya pemasaran variabel dan biaya umum dan administrasi variabel) dan (biaya variabel), biaya tetap pabrik).

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

Sumber: Mulyadi (2012)

Harga Pokok Produksi

Mulyadi (2007) mendefinisikan biaya produksi adalah total biaya yang dikeluarkan dalam proses pengubahan bahan mentah menjadi produk siap dijual. Perusahaan produksi massal yang ditampilkan di bidang manufaktur meliputi

1. produk yang dihasilkan merupakan produk standar;
2. produk yang dihasilkan dari bulan ke bulan sama; dan
3. kegiatan produksi dimulai dengan diterbitkannya perintah produksi yang berisi rencana produksi produk standar untuk jangka waktu tertentu.

Biaya produksi adalah biaya produksi, disebut juga biaya produksi atau biaya pabrik, sering kali didefinisikan sebagai penjumlahan dari tiga elemen biaya: bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya produksi *output* pabrik secara umum (Carter dan Usry, 2009). M. Nafarin (2009) menyatakan bahwa harga pokok produksi adalah himpunan biaya-biaya yang berkaitan dengan produk (barang) yang diperoleh, termasuk unsur-unsur yang membentuk harga produk berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya pabrik dan *overhead*.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa harga pokok suatu produk adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan moneter, yang dilakukan untuk memperoleh pendapatan sehingga informasi harga dapat digunakan sebagai dasar komposisi produk untuk menentukan biaya produk. Harga jual juga menjadi dasar penentuan kebijakan. Kebijakan terkait manajemen bisnis.

Persediaan awal bahan baku	xxx
Pembelian bahan baku	xxx
Bahan baku barang tersedia untuk dijual	xxx
Persediaan akhir bahan baku	(xxx)
Pemakaian bahan baku	xxx
Upah langsung	xxx
<i>Overhead</i> pabrik	xxx

Total biaya produksi	xxx
Persediaan awal barang dalam proses	xxx
Total barang dalam proses	xxx
Persediaan akhir barang dalam proses	(xxx)
Harga pokok produksi	xxx

Sumber: Mulyadi (2012)

Contoh Pemakaian

PT ABCD, perusahaan dengan produksi sambal. Untuk mengetahui harga pokok produksi PT ABCD melakukan perhitungan harga pokok produksinya dengan data berikut.

Tabel 9.1 Biaya Bahan Baku untuk Tiga Jenis Produk

Jenis Bahan Baku	Sambal 50 gram	Sambal 100 gram	Sambal 200 gram
Kacang	36.288.000 /8kg	36.288.000 /8kg	36,288,000 /8kg
Gula	15.120.000 /5kg	15.120.000 /5kg	15,120,000 /5kg
Cabe besar	1.176.000	1.176.000	1,176,000
Cabe kecil	12.432.000	12.432.000	12,432,000
Asam	4.334.400/3kg	4.334.400/3kg	4,334,400/3kg
Daun jeruk	4.368.000 /4kg	4.368.000 /4kg	4,368,000 /4kg
Kencur	8.400.000 /2kg	8.400.000/ 2kg	8.400.000 /2kg
Bawang putih	4.704.000 / 2kg	4.704.000/ 2kg	4,704,000 / 2kg
Garam	336.000 / 1kg	336.000/ 1kg	336,000 / 1kg
Total	87.158.400	87.158.400	87.158.400

Pada bulan November 2018, perusahaan telah mengeluarkan biaya bahan baku untuk tiga jenis produk pecel yaitu: kemasan 50 gram Rp87.158.400,00, kemasan 100 gram Rp87.158.400,00 dan kemasan 200 gram Rp87.158.000,00.

Tabel 9.2 Biaya Tenaga Kerja Langsung untuk Tiga Jenis Produk

Uraian	Sambal 50 gram	Sambal 100 gram	Sambal 200 gram
Jumlah produk	252.000 kg	126.000 kg	65.520 kg
Jumlah tenaga kerja	5 orang (harian)	29 orang (harian)	21 orang (harian)
Biaya tenaga kerja	@119.000	@119.000	@119.000
Total	Rp1.855.000,00	Rp7.105.000,00	Rp3.874.920,00

Dengan jumlah nominal biaya tenaga kerja langsung untuk tiga jenis produk pecel kemasan 50 gram sebesar Rp1.855.000,00, kemasan 100 gram sebesar Rp7.105.000,00, dan kemasan 200 gram sebesar Rp3.874.920,00.

Tabel 9.3 Biaya *Overhead* Pabrik untuk Tiga Jenis Produk

Uraian	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Biaya listrik:			
Tegangan listrik	2.240 V	4.140 V	2.480 V
Waktu	8 jam	8 jam	8 jam
	16.160 V	33.120 V	19.840 V
Total	4.091.435	8.385.417	5.023.148
Reparasi dan pemeliharaan mesin	10.000.000	30.000.000	12.000.000

Biaya plastik	2.500.000	63.000.000	52.416.000
Biaya penyusutan gedung pabrik	17.000.000	17.000.000	17.000.000
Biaya penyusutan mesin dan peralatan	25.000.0000	40,000,000	35.000.000
Total	55.863.733	152.794.979	118.090.287

Dengan jumlah nominal biaya *overhead* pabrik untuk tiga jenis produk pecel kemasan 50 gram sebesar Rp55.863.733,00, kemasan 100 gram sebesar Rp152.794.979,00, dan untuk kemasan 200 gram sebesar Rp118.090.287,00.

Tabel 9.4 Perhitungan Harga Pokok Produksi PT ABCD menurut Metode *Full Costing*

Nama Biaya	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Biaya Bahan Baku:			
Kacang	36.288.00/ 8kg	36.288.00/ 8kg	36.288.00/ 8kg
Gula	15.120.00/ 5kg	15.120.00/ 5kg	15.120.00/ 5kg
Cabe besar	1.176.000/1kg	1.176.000/ 1kg	1.176.000/ 1kg
Cabe kecil	12.432.000/8kg	12.432.000/ 8kg	12.432.000/ 8kg
Asam	4.334.400/ 3kg	4.334.400/ 3kg	4.334.400/ 3kg
Daun jeruk	4.368.000/ 4kg	4.368.000/ 4kg	4.368.000/ 4kg
Kencur	8.400.000/ 2kg	8.400.000/ 2kg	8.400.000/ 2kg
Bawang Putih	4.704.000/ 2kg	4.704.000/ 2kg	4.704.000/ 2kg
Garam	336.000/ 1kg	336.000/ 1kg	336.000/ 1kg
Biaya Tenaga Kerja Langsung:			
T.K produksi	1.855.000	7.105.000	3.874.920

Nama Biaya	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Biaya Overhead Pabrik :			
Biaya listrik	4.091.435	8.385.417	5.023.148
Reparasi dan pemeliharaan mesin	10.000.000	30,000,000	12.000.000
Biaya plastik	2.500.000	63,000,000	52.416.000
Biaya penyusutan gedung pabrik	17.000.000	17,000,000	17.000.000
Biaya penyusutan mesin dan peralatan	25.000.0000	40,000,000	35.000.000
Harga Pokok Produksi	147.604.835	252.468.817	195.472.468
Biaya non produksi			
Biaya administrasi dan umum:			
Gaji karyawan adm dan umum	75,000,000	75,000,000	75.000.000
Penyusutan gedung kantor	15,000,000	15,000,000	15.000.000
Macam-macam biaya	35,000,000	45,000,000	45.000.000
Gaji pemasaran	35,000,000	35,000,000	35.000.000
Total HPP	317.604.835	422.648.817	365.472.468

Nama Biaya	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Jumlah produk	252.000	126,000	65,520
Total harga produk per unit	1.260,3366468 2	3.354,355690476 2	5.578,0291208791
Pembulatan Harga Produk Per Unit	1.260	3.354	5.600

Hasil perhitungan menggunakan metode *full costing*, dapat dilihat perbedaan jauh angka nominalnya dari tiga jenis produk. Bisa dilihat dari hasil perhitungan dengan metode *full costing* harga pokok produksi untuk pecel kemasan 50 gram adalah sebesar Rp147.604.835,00 untuk pecel kemasan 100 gram adalah sebesar Rp252.648.817,00 dan untuk pecel kemasan 200 gram adalah sebesar Rp195.472.468,00.

Tabel 9.5 Perhitungan Harga Pokok Produksi PT. ABCD Menurut Metode *Variable Costing*

Nama Biaya	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Biaya bahan baku:			
Kacang	36.288.00/ 8kg	36,288,000/ 8kg	36,288,00/ 8kg
Gula	15.120.00/ 5kg	15,120,000/ 5kg	15,120,00/ 5kg
Cabe besar	1.176.000/ 1kg	1,176,000/ 1kg	1,176,000/ 1kg
Cabe kecil	12.432.000/8kg	12,432,000/ 8kg	12,432,000/8kg
Asam	4.334.400/ 3kg	4.334.400/ 3kg	4.334.400/ 3kg
Daun jeruk	4.368.000/ 4kg	4.368.000/ 4kg	4.368.000/ 4kg
Kencur	8.400.000/ 2kg	8.400.000/ 2kg	8.400.000/ 2kg
Bawang Putih	4.704.000/ 2kg	4.704.000/ 2kg	4.704.000/ 2kg

Nama Biaya	Sambal 50 gram (Rp)	Sambal 100 gram (Rp)	Sambal 200 gram (Rp)
Garam	336.000/ 1kg	336.000/ 1kg	336.000/ 1kg
Biaya Tenaga Kerja Langsung			
T.K produksi	1.855.000	7.105.000	3.874.920
Biaya Overhead Pabrik Variabel			
Biaya plastik	2.500.000	63.000.000	52.416.000
Biaya listrik	4.091.435	8.385.417	5.023.148
Reparasi dan pemeliharaan mesin	10.000.000	30.000.000	12.000.000
Harga Pokok Produksi	105.604.835	195.648.817	160.472.468
Biaya non produksi			
Biaya adm dan umum:			
Gaji adm dan umum	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Penyusutan gedung kantor	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Macam-macam biaya	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Gaji pemasaran	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Total HPP	255.604.835	345.648.817	310.472.468
Jumlah produk	252.000	126.000	65.520
Total Harga Produk PerUnit	1.014,30490079	2.742,24457936	4.738,59078144
Pembulatan Harga Pokok Per Unit	1.014	2.742	4.700

Dari hasil perhitungan menggunakan metode *variable costing* dapat dilihat jauh perbedaan angka nominalnya dengan perhitungan metode *full costing*. Bisa dilihat, dari hasil perhitungan metode *variable costing* harga pokok produksi untuk kemasan pecel 50 gram adalah sebesar Rp105.604.835,00, untuk kemasan pecel 100 gram adalah sebesar Rp195.648.817,00 dan untuk kemasan pecel 200 gram adalah sebesar Rp160.472.468,00.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada ABCD, penulis banyak menemukan perbedaan perhitungan dengan kedua metode. Kesimpulan dari pembahasan yang telah diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Perhitungan harga pokok produksi menggunakan metode *full costing* dengan menghitung biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + biaya *overhead* pabrik tetap dan variabel, yaitu: pecel kemasan 50 gram HPP = Rp147.604.835,00, pecel kemasan 100 gram Hpp = Rp252.468.817,00, dan pecel kemasan 200 gram HPP = Rp195.472.468,00.
2. Perhitungan harga pokok produksi menggunakan metode *variable costing* dengan menghitung biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + biaya *overhead* pabrik variabel, yaitu: pecel kemasan 50 gram HPP = Rp105.604.835,00, pecel kemasan 100 gram HPP = Rp195.648.817,00, pecel kemasan 200 gram HPP = Rp160.472.468,00.
3. Perbandingan perhitungan harga pokok produksi antara metode *full costing* dengan metode *variable costing* adalah untuk pecel kemasan 50 gram Rp147.604.835,00 : Rp105.604.835,00 selisih Rp42.000.000,00, pecel kemasan 100 gram Rp252.468.817,00 : Rp195.648.817,00 selisih Rp56.820.000,00, pecel 200 gram Rp195.472.468,00: Rp160.472.468,00 selisih Rp35.000.000,00.

Daftar Pustaka

- Bastian, Bustami dan Nurlela. (2009). Akuntansi Biaya. Edisi 1. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, William K. (2004). Akuntansi Biaya. Buku 1 Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Darno. 2019. Jurnal Pengendalian Harga Pokok Produksi Dengan Metode Full Costing Pada Kerupuk Sari Udang Mbah Oerip Sidoarjo. http://scholar.google.co.id/Pengendalian_Harga_Pokok_Produksi_Dengan_Metode_Full_Costing_Pada_Kerupuk_Sari_Udang_Mbah_Oerip_Sidoarjo. Diakses pada 28 Februari 2019.
- Djumali, Indro. Sondakh, J. Jullie. Mawikere, Lidia. (2014). Jurnal Perhitungan Harga Pokok Produksi Menggunakan Variable Costing Dalam Penentuan Harga Jual Pada PT Sari Malalugis Bitung. <http://scholar.google.co.id/PerhitunganHargaPokokProduksiMenggunakanVariableCostingDalamPenentuanHargaJualPadaPT.SariMalalugisBitung>. Diakses pada 14 Maret 2019.
- Komara, Bintang dan Sudarma, Ade. (2016). Jurnal Analisis Penentuan Harga Pokok Produksi Dengan Metode Full Costing Sebagai Dasar Penetapan Harga Jual Pada CV. Salwa Meubel. http://scholar.google.co.id/Analisis_Penentuan_Harga_Pokok_Produksi_Dengan_Metode_Full_Costing_Sebagai_Dasar_Penetapan_Harga_Jual_Pada_CV.Salwa_Meubel. Diakses pada 25 Februari 2019.
- Kholmi, Masiyah dan Yuningsih. (2009). Akuntansi Biaya. Edisi Revisi. Malang: UMM Press.
- Ma'arif, Rois. (2018). Laporan Praktik Kerja Nyata Penerapan konsep Akuntansi Biaya dalam menentukan Harga Pokok Produksi. http://scholar.google.co.id/Laporan_Kerja_Nyata_Penerapan_Konsep_Akuntansi_Biaya_Dalam_Menentukan_Harga_Pokok_Produksi Diakses pada 12 Desember 2018.

- Mulyadi. (2015). Akuntansi Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: UPT STIM YKPN.
- Mulyadi. (2010). Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2009). Cara Penggolongan Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Narafin. M. (2009). Penganggaran Perusahaan. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsul, H. Niniek. (2013). Jurnal Perbandingan Harga Pokok Produksi Full Costing dan Variable Costing Untuk Harga Jual CV Pyramid. <http://scholar.google.co.id/PerbandinganHargaPokokProduksiFullCostingdanVariableCostingUntukHargaJualCV.Pyramid>. Diakses pada 14 Maret 2019.
- Soleha, Halimatus 2016. Jurnal Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Ayam Potong (Broiler) Dengan Metode Full Costing Pada Peternakan Abshar Mitra Usaha CV Mutiara Abadi Samarinda. [http://scholar.google.co.id/Analisis_Perhitungan_Harga_Pokok_Produksi_Ayam_\(Broiler\)_Dengan_Metode_Full_Costing_Pada_Peternakan_Abshar_Mitra_Kerja_CV_Mutiara_Sinar_Abadi_Samarinda](http://scholar.google.co.id/Analisis_Perhitungan_Harga_Pokok_Produksi_Ayam_(Broiler)_Dengan_Metode_Full_Costing_Pada_Peternakan_Abshar_Mitra_Kerja_CV_Mutiara_Sinar_Abadi_Samarinda). Diakses pada 26 Februari 2019.
- Supriyono, R.A. (2000). Akuntansi Biaya. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.

Profil Penulis



Darno, S.E., M.M., Ak., CA., CMA.

Ketertarikan penulis terhadap akuntansi dan manajemen dimulai pada tahun 2014 silam ketika menyusun tesis S-2 Magister Manajemen di Universitas Ciputra dan dinyatakan lulus tahun 2015. Hal tersebut diperkuat dengan latar belakang S-1 Akuntansi di Universitas Airlangga yang lulus tahun 2003. Selain itu, penulis juga menyelesaikan D-3 Teknik Mesin Institute Teknologi Sepuluh Nopember tahun 2000. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Manajemen. Selain aktif di dunia pendidikan penulis juga aktif dalam dunia praktisi. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis memiliki latar belakang praktisin yang cukup dan sampai sekarang masih dikecimpung dalam dunia praktisi dan dalam dunia pendidikan. Hal ini tnetu akan semakin memperkaya wawasan, pengetahuan, pengalamandan dan ketrampilan. Keseimbangan antara dunia praktisi dan dunia pendidikan akan sangat menunjang ilmu dan ketrampilan yang diberikan kepada mahasiswanya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMAHA.

Email Penulis: darno@dosen.umaha.ac.di

PENETAPAN *STANDARD COSTING*

Rahmi Isriani, S.E., M.Si, CFAIA
UIN SMDD Bukittinggi

Konsep Penetapan *Standard Costing*

Pada perusahaan manufaktur umumnya memiliki kegiatan penetapan *standard costing* yang bertujuan untuk meningkatkan “*planning* dan *control*” dan menyediakan biaya produk melalui perbandingan hasil aktual dengan standar, serta analisis varian harga dan kuantitas.

Klasifikasi biaya standar terdiri atas standar yang ideal yakni standar yang mengharapkan efisiensi maksimal dan hanya dapat tercapai jika semua berjalan dengan sempurna. Tidak diperbolehkan adanya kerusakan mesin, kendala atau kurangnya keterampilan, bahkan hanya untuk sesaat. Sementara itu, standar yang dapat dicapai saat ini dapat direalisasikan dalam kondisi operasional efisien, dengan menyediakan alokasi untuk kerusakan normal, gangguan, keterampilan yang tidak sepenuhnya sempurna, dan faktor lainnya. Standar-standar ini menetapkan tuntutan yang tinggi namun masih dapat dicapai.

Biaya standar per unit untuk *input* tertentu, bergantung pada kuantitas standar dan harga standar. Kuantitas standar mengacu pada jumlah *input* yang harus digunakan per unit *output*. Harga standar mengacu pada jumlah yang harus dibayar untuk jumlah *input* yang akan digunakan. Penetapan harga standar melibatkan tanggung jawab bersama dari departemen operasional,

pembelian, personalia, dan akuntansi. Saat menetapkan harga standar, bagian pembelian harus memperhitungkan diskon, biaya pengiriman, dan kualitas produk.

Konsep Standar Biaya Produk

Perusahaan manufaktur umumnya biaya standar mencakup biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead*. Lembar biaya standar ini, menggambarkan kuantitas *input* yang harus dipakai untuk menghasilkan satu unit *output*. Kuantitas standar per unit dapat digunakan untuk mengestimasi kuantitas *input* yang diperbolehkan sebagai produksi *actual*. Proses perhitungan ini, menjadi bagian integral dalam menentukan varians efisiensi. Seorang manajer diharapkan dapat menghitung kuantitas standar bahan baku yang diperbolehkan (SQ) dan jam standar yang digunakan (SH) sebagai *output* aktual, dan hal ini perlu dilakukan untuk setiap jenis bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, biaya standar per unit merujuk pada biaya kuantitas standar yang mencakup bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead*. Lembar biaya standar memberikan rincian yang mendasari biaya per unit standar. Dengan menggunakan kuantitas standar per unit, dapat dihitung kuantitas standar bahan baku (*standard quantity of material allowed* – SQ) dan jam standar yang digunakan (*standard hours allowed* – SH) sebagai jam kerja produksi aktual. Proses perhitungan ini harus dilakukan untuk setiap jenis bahan baku langsung dan setiap jenis tenaga kerja langsung. Perhitungan ini memegang peran penting dalam analisis varians.

Misalkan, 100.000 karung keripik jagung diproduksi selama minggu pertama bulan Maret. Berapa banyak (kuantitas) jagung digunakan jika *output* aktualnya sebesar 100.000 karung? Kuantitas standar per unit sebesar 16 ons jagung per karung. Untuk menghasilkan 100.000 karung jagung, kuantitas standar jagung yang digunakan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 SQ &= \text{Unit quantity standard} \times \text{Actual output} \\
 &= 16 \times 100.000 \\
 &= 1.600.000 \text{ ons}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan soal di atas, kuantitas standar per unit adalah 0,0006 jam per karung produksi. Jika menghasilkan 100.000 karung jagung, maka jam standar yang digunakan dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 SH &= \text{Unit labor standard} \times \text{Actual output} \\
 &= 0,0006 \times 100.000 \\
 &= 60 \text{ jam tenaga kerja langsung}
 \end{aligned}$$

Konsep Analisis Varians

1. Varians Harga dan Varians Penggunaan

Varians anggaran total merupakan selisih antara biaya aktual *input* dan biaya yang direncanakan. Untuk mempermudah, kami akan menyebutkan varians anggaran total sebagai varians total:

$$\text{Varians total} = (\text{AP} \times \text{AQ}) - (\text{SP} \times \text{SQ})$$

Keterangan:

AP = *Actual Price* (harga yang sebenarnya)

AQ = *Actual Quantity* (kuantitas yang sebenarnya)

SP = *Standard Price* (harga standar)

SQ = *Standard Quantity* (kuantitas standar)

Dalam sistem penetapan biaya standar, varians total terdiri dari varians harga dan varians penggunaan. Varians harga (tarif) adalah selisih antara harga aktual per unit dan harga standar per unit dikalikan dengan sejumlah *input* yang digunakan yaitu (AP – SP) AQ. Selanjutnya, varians penggunaan (efisiensi) yaitu selisih antara kuantitas aktual dan kuantitas standar dikalikan dengan harga standar per unit yakni (AQ – SQ) SP.

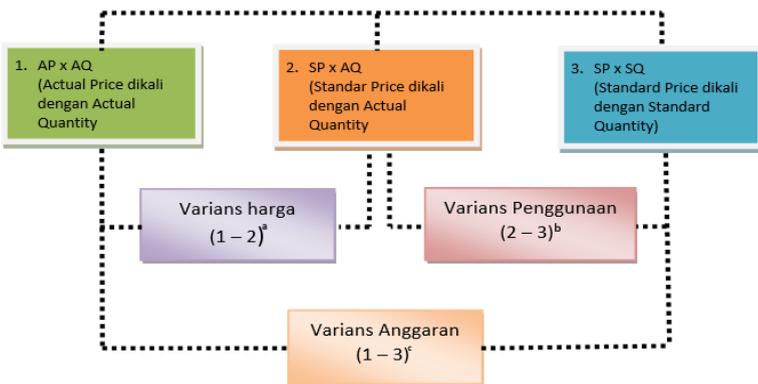
Berdasarkan rumus di atas, maka varians total akan mempermudah dalam menghitung jumlah varians harga dan varians penggunaan:

$$\begin{aligned}
 \text{Total varians} &= \text{variens harga} + \text{variens penggunaan} \\
 &= (AP - SP)AQ + (AQ - SQ) SP \\
 &= [(AP \times AQ) - (SP \times AQ)] + [(SP \times AQ) - (SP \times SQ)] \\
 &= (AP \times AQ) - (SP \times AQ) + (SP \times AQ) - (SP \times SQ) \\
 &= (AP \times AQ) - (SP \times SQ)
 \end{aligned}$$

Jenis varians dalam analisis varians ini dikenal dengan istilah variansi yang menguntungkan (**Favorable/F**), adalah variansi yang memiliki pengaruh meningkatkan laba operasi relatif terhadap jumlah yang dianggarkan. Kemudian variansi yang tidak menguntungkan (**Unfavorable/U**), adalah varians yang memiliki pengaruh menurunkan laba operasi relatif terhadap jumlah yang dianggarkan.

2. Keputusan Untuk Menyelidiki

Skema analisis varians sebagai berikut.



Gambar 10.1 Skema Analisis Varians

Sering kali kinerja aktual dapat benar-benar memenuhi standar yang ditetapkan, dan manajemen

tidak mengharapkan hal tersebut tercapai. Variasi random sesuai dengan standar diharapkan. Oleh karena itu, manajemen harus mempertimbangkan kisaran kinerja yang dapat diterima. Kapan varians berada dalam kisaran ini, diasumsikan disebabkan oleh faktor random. Ketika varians berada di luar kisaran ini, penyimpangan tersebut kemungkinan besar disebabkan oleh faktor-faktor nonrandom, baik faktor yang dapat dikendalikan oleh manajer maupun faktor yang tidak dapat dikendalikan. Dalam kasus yang tidak dapat dikendalikan, manajer perlu merevisi standar tersebut.

Konsep Analisis Varians Total

1. Variansi harga bahan baku langsung.

Variansi harga bahan baku langsung (*material price variance* – MPV) adalah menghitung perbedaan antara berapa yang harus dibayar untuk bahan baku dan berapa yang secara aktual dibayar.

$$\begin{aligned}\text{Rumus: } MPV &= (AP \times AQ) - (SP \times AQ), \text{ atau} \\ &= (AP - SP) AQ\end{aligned}$$

2. Variansi penggunaan bahan baku langsung

Variansi penggunaan bahan baku langsung (*material usage variance* – MUV) yakni mengukur perbedaan antara bahan baku langsung secara *actual* digunakan dan bahan baku langsung yang seharusnya digunakan untuk *output actual*.

$$\begin{aligned}\text{Rumus: } MPV &= (SP \times AQ) - (SP \times SQ), \text{ atau} \\ &= (AQ - SQ) SP\end{aligned}$$

3. Variansi tarif tenaga kerja langsung.

Variansi tarif tenaga kerja langsung (*labor rate variance* – LRV) merupakan selisih dari apa yang sudah dibayarkan untuk tenaga kerja langsung dengan apa yang seharusnya dibayarkan.

$$\begin{aligned}\text{Rumus: } LRV &= (AR \times AH) - (SR \times AH), \text{ atau} \\ &= (AR - SR) AH\end{aligned}$$

Tarif tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh tekanan dari eksternal seperti pasar tenaga kerja dan kontrak persatuan buruh.

4. Variansi efisiensi tenaga kerja langsung.

Variansi efisiensi tenaga kerja langsung (*labor efficiency variance* - LEV), yaitu menghitung perbedaan antara jam tenaga kerja secara *actual* digunakan dan jam kerja standar yang seharusnya digunakan.

$$\begin{aligned} \text{Rumus: LEV} &= (\text{AH} \times \text{SR}) - (\text{SH} \times \text{SR}), \text{ atau} \\ &= (\text{AH} - \text{SH}) \text{SR} \end{aligned}$$

Secara umum, manajer produksi bertanggung jawab atas penggunaan secara produktif tenaga kerja langsung. Akan tetapi, sebagaimana yang berlaku untuk semua variansi, begitu penyebabnya ditemukan, tanggung jawab dapat dibebankan ke bidang lain.

5. Variansi tarif biaya *overhead*.

Variansi biaya *overhead* ini terbagi atas variansi biaya *overhead* variabel dan biaya *overhead* tetap, yaitu mengukur pengaruh agregat dan perbedaan tarif *actual overhead* (*actual variable overhead rate* - AVOR) dan tarif standar *overhead* (*standard variable overhead rate* - SVOR). Tarif *actual overhead* adalah *overhead actual* dibagi dengan jam *actual*.

Rumus Variansi tarif biaya *overhead*

$$\begin{aligned} &= (\text{AVOR} \times \text{AH}) - (\text{SVOR} \times \text{AH}), \\ &\text{atau } (\text{AVOR} - \text{SVOR}) \text{AH}. \end{aligned}$$

6. Variansi efisiensi biaya *overhead*.

Variansi efisiensi biaya *overhead* ialah selisih jam kerja yang *actual* dengan standar jam kerja yang sebenarnya dikali dengan tarif standar *overhead* (SVOR).

$$\begin{aligned} \text{Rumus: Variansi efisiensi biaya } &\textit{overhead} \\ &= (\text{AH} - \text{SH}) \times \text{SVOR} \end{aligned}$$

Adapun pencatatan secara akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Persediaan bahan baku = $SP \times AQ$ (Debit)
Variansi harga bahan baku = $(AP - SP) AQ$ (Debit)
Kas / Utang dagang = $AP \times AQ$ (Kredit)
2. Barang dalam proses = $SQ \times SP$ (Debit)
Variansi Penggunaan Bahan Baku = $(AQ - SQ) SP$ (Debit)
Persediaan bahan baku = $AQ \times SP$ (Kredit)
3. Barang dalam proses = $SH \times SR$ (Debit)
Variansi efisiensi tenaga kerja = $(AH - SH) SR$ (Debit)
Variansi tarif tenaga kerja = $(AR - SR) AH$ (Debit)
Utang gaji = $AH \times AR$ (Kredit)

Daftar Pustaka

Hansen dan Mowen. (2009). Akuntansi Manajemen. Edisi 8th. USA: Thomson.

Profil Penulis



Rahmi Isriani, S.E., M.Si, CTFAlA

Ketertarikan penulis terhadap ilmu akuntansi dimulai pada tahun 2002 silam. Hal tersebut berawal dari penulis belajar membuat laporan keuangan di Sekolah Menengah tingkat Atas (SMA) Negeri 2 Padang dan berhasil lulus pada tahun 2005. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Prodi ILMU AKUNTANSI di Universitas Andalas (UNAND) pada tahun 2009. Empat tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S-2 di Prodi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Unand di Kota Padang. Penulis memiliki kepakaran di bidang ilmu akuntansi forensic dan audit investigasi. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: rahmiisriani@uinbukittinggi.ac.id

BREAK EVEN DAN ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA

Dr. Yani Riyani, S.E., M.SA
Politeknik Negeri Pontianak

Pendahuluan

Laba yang optimal merupakan tujuan utama perusahaan. Untuk memperoleh laba optimal maka manajemen perusahaan harus memiliki kemampuan dalam merencanakan laba. Pada bab ini yang dibahas adalah suatu teknik perencanaan laba jangka pendek yang terdiri dari *break-even* dan analisis biaya-volume-laba. *Break even* memberikan informasi mengenai unit terjual yang harus direncanakan, supaya perusahaan tidak rugi atau menghasilkan laba nol. Sementara analisis biaya-volume-laba memberikan informasi mengenai laba perusahaan, akibat adanya perubahan-perubahan dalam hal biaya, unit penjualan serta harga jual.

Asumsi

Asumsi yang harus dipenuhi jika menggunakan *break-even* dan analisis biaya-volume-laba adalah (Supriyono, 2012):

1. harga jual per unit konstan pada berbagai tingkat unit penjualan;
2. semua biaya bisa dikelompokkan dengan tegas sebagai biaya tetap maupun biaya variabel;
3. biaya tetap konstan pada berbagai tingkat volume penjualan;

4. kapasitas normal perusahaan konstan; dan
5. bagi perusahaan yang memproduksi berbagai produk, maka komposisi produk dengan bermacam tingkat penjualan harus konstan.

Break Even

Break even atau dikenal dengan titik pulang pokok didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana perusahaan tidak mendapatkan keuntungan maupun tidak menderita rugi, atau perusahaan memperoleh laba nol, atau kondisi total penjualan sama dengan total biaya.

Untuk menghitung titik pulang pokok dapat menggunakan pendekatan matematik maupun pendekatan grafik. Pendekatan matematik didasarkan pada total penjualan sama dengan total biaya, sementara pendekatan grafik didasarkan pada mencari titik pulang.

Perhitungan Break Even dengan Pendekatan Matematis

Laba merupakan selisih total penjualan dan total biaya. Secara matematis dinyatakan berikut:

$$\pi = TR - TC$$

$$\pi = P * Q - (TVC + TFC)$$

$$\pi = P * Q - (VC * Q + TFC)$$

$$\pi = P * Q - VC * Q - TFC$$

Dengan:

$$\pi = \text{Laba}$$

$$TR = \text{Total Revenue (Total Penjualan)}$$

$$TC = \text{Total Cost (Total Biaya)}$$

$$P = \text{Price (Harga Jual/Unit)}$$

$$Q = \text{Quantity (unit terjual)}$$

$$VC = \text{Variabel Cost per Unit (Biaya Variabel per unit)}$$

$$TFC = \text{Total Fixed Cost (Total Biaya Tetap)}$$

Break even terjadi saat laba sama dengan nol ($\pi = 0$) maka persamaan di atas menjadi:

$$0 = P * Q - VC * Q - TFC$$

$$0 = Q (P - VC) - TFC$$

$$Q (P - VC) = TFC$$

$$Q = \frac{TFC}{P - VC}$$

Jadi, rumus *break even* untuk unit terjual adalah:

$$\text{Break even (unit)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Harga Jual /Unit} - \text{Biaya Variabel /Unit}}$$

Rumus *break even* juga dapat dicari untuk rupiah yaitu dengan cara mengalikan rumus *break even* dengan harga jual /unit (P) seperti berikut:

$$P * Q = \frac{P.TFC}{P - VC}$$

$$P * Q = \frac{TFC}{(P - VC)/P} = \frac{TFC}{\frac{P - VC}{P}} = \frac{TFC}{1 - \frac{VC}{P}}$$

Jadi rumus *break even* dalam rupiah adalah:

$$\text{Break even (dalam rupiah)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel/Unit}}{\text{Harga Jual/Unit}}}$$

Contoh Kasus

CV Tako adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan Batako. Perusahaan tersebut memproduksi dengan kapasitas normal per bulan sebanyak 30.000 unit batako. Biaya dan penjualan yang terjadi dalam 1 bulan adalah seperti berikut:

Harga jual batako/unit = Rp 3.000,00

Harga pokok penjualan/unit = Rp 2.250,00

Biaya pemasaran /unit = Rp 90,00

Biaya pemasaran tetap/bulan = Rp 3.600.000,00

Biaya administrasi/unit = Rp 60,00

Biaya administrasi tetap /bulan = Rp 1.800.000,00

Hitunglah:

1. *Break even* CV Tako dalam satuan unit.
2. *Break even* CV Tako dalam rupiah.
3. Laba yang diperoleh jika CV Tako bekerja pada kapasitas normal.
4. Tingkat penjualan per bulan jika CV Tako menginginkan laba per bulan sebesar Rp15.000.000,00.

Penyelesaian:

1. *Break even* CV Tako dalam satuan unit.

$$\text{Break even (dalam unit)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Harga Jual /Unit} - \text{Biaya Variabel /Unit}}$$

Sesuai soal kasus di atas didapat:

Total biaya tetap = biaya pemasaran tetap per bulan +
biaya administrasi tetap per bulan

Total biaya tetap =

$$\text{Rp}3.600.000,00 + \text{Rp}1.800.000,00$$

Total biaya tetap = Rp5.400.000,00

Biaya variabel per unit = harga pokok penjualan per unit
+ biaya pemasaran per unit +
biaya administrasi per unit

Biaya variabel per unit =

$$\text{Rp}2.250,00 + \text{Rp}90,00 + \text{Rp}60,00$$

Biaya variabel per unit = Rp2.400,00

Maka dari itu:

$$\text{Break even (dalam unit)} = \frac{\text{Rp}5.400.000,00}{\text{Rp}3.000,00 - \text{Rp}2.400,00}$$

$$\text{Break even (dalam unit)} = 9.000$$

Break even sebesar 9.000 unit, ini berarti bahwa jika CV Tako melakukan penjualan sebesar 9.000 unit batako maka CV Tako tidak mengalami keuntungan maupun kerugian. Jadi dalam hal ini jika CV Tako ingin mendapatkan laba maka selayaknya mampu menjual di atas 9.000 unit batako per bulannya.

2. *Break even* CV Tako dalam rupiah.

$$\text{Break even (dalam rupiah)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{1 - \frac{\text{Biaya Variabel/Unit}}{\text{Harga Jual/Unit}}}$$

$$\begin{aligned} \text{Break even (rupiah)} &= \frac{\text{Rp}5.400.000,00}{1 - \frac{\text{Rp}2.400,00}{\text{Rp}3.000,00}} = \frac{\text{Rp}5.400.000,00}{0,2} \\ &= \text{Rp}27.000.000,00 \end{aligned}$$

Break even sebesar Rp27.000.000,00, ini berarti bahwa jika CV Tako melakukan penjualan batako per bulan sebesar Rp27.000.000,00 maka CV Tako tidak mengalami keuntungan maupun kerugian. Jadi dalam hal ini jika CV Tako ingin menghasilkan laba maka selayaknya mampu menjual di atas Rp27.000.000,00 per bulannya.

3. Laba yang diperoleh jika CV Tako bekerja pada kapasitas normal.

$$\pi = P.Q - VC.Q - \text{TFC}$$

$$\begin{aligned} \pi &= (\text{Rp}3.000,00 * 30.000 \text{ unit}) - (\text{Rp}2.400,00 * \\ & 30.000 \text{ unit}) - (\text{Rp}5.400.000,00) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \pi &= \text{Rp}90.000.000,00 - \text{Rp}72.000.000,00 - \\ & \text{Rp}5.400.000,00 \end{aligned}$$

$$\pi = \text{Rp}12.600.000,00$$

Jadi, jika CV Tako bekerja pada kapasitas normal maka CV Tako akan menghasilkan laba sebesar Rp12.600.000,00 per bulan.

4. Tingkat penjualan per bulan jika CV Tako menginginkan laba per bulan sebesar Rp15.000.000,00.

$$\pi = P.Q - VC.Q - TFC$$

$$Rp15.000.000 = Rp3.000,00 Q - Rp2.400,00 Q - Rp5.400.000,00$$

$$Rp15.000.000 - Rp5.400.000,00 = Rp3.000,00 Q - Rp2.400,00 Q$$

$$Rp9.600.000 = Rp600,00 Q$$

$$Q = \frac{Rp9.600.000,00}{Rp600,00} = 16.000,00$$

Jadi, CV Tako akan memperoleh keuntungan sebesar Rp15.000.000,00/bulan jika mampu melakukan penjualan per bulan sebesar 16.000 unit batako.

Analisis Biaya Volume Laba

Dalam merencanakan laba, manajemen perusahaan menggunakan *break even* guna menemukan tingkat penjualan yang minimum supaya perusahaan tidak menderita rugi, dan menggunakan analisis biaya-volume-laba guna mengetahui pengaruh perubahan pada laba perusahaan.

Guna memudahkan mengetahui dampak perubahan baik itu kenaikan atau penurunan harga jual, unit penjualan, biaya tetap maupun biaya variabel baik secara parsial maupun simultan pada laba maka bisa dilihat dari grafik volume-laba (*profit-volume graph*) dengan ketentuan berikut:

1. sumbu tegak pada grafik menunjukkan laba atau rugi pada berbagai volume penjualan;
2. sumbu mendatar pada grafik menunjukkan garis penjualan dalam rupiah;

3. garis laba-rugi merupakan garis yang menemukan titik laba-rugi pada berbagai unit penjualan dengan kerugian maksimal sebesar total biaya tetap dengan volume penjualan sama dengan nol; dan
4. *break even* terjadi pada pertemuan garis laba-rugi dengan garis penjualan.

Dampak Perubahan Harga Jual

Harga jual yang berubah akan berdampak pada titik *break even* dan laba itu sendiri. Perubahan harga jual yang berupa peningkatan harga jual akan menyebabkan rasio volume laba meningkat dan biaya tetap cepat tertutupi, sedangkan pengurangan harga jual akan menyebabkan rasio volume dan laba menurun dan biaya tetap lambat tertutupi.

Contoh Kasus:

CV Tako menjual batako seharga Rp3.000,00/unit. Biaya variabel/unit sebesar Rp2.400,00, total biaya tetap per bulan Rp5.400.000,00. jumlah penjualan dalam kapasitas normal sebesar 30.000 unit. Apabila harga jual batako mengalami kenaikan dan penurunan masing-masing sebesar 10% dengan faktor lain dianggap konstan, maka bagaimana pengaruhnya terhadap rasio volume-laba dan *break even*?

Penyelesaian:

Tabel 11.1 Dampak Perubahan Harga Jual

Keterangan	Harga Jual		
	Turun 10%	Semula	Naik 10%
1. Harga jual per unit	Rp 2.700,00	Rp 3.000,00	Rp 3.300,00
2. Biaya variabel per unit	Rp 2.400,00	Rp 2.400,00	Rp 2.400,00
3. Batas kontribusi (1-2)	Rp 300,00	Rp 600,00	Rp 900,00
4. Rasio volume-laba (3:1)	11%	20%	27%
5. Volume penjualan	30.000	30.000	30.000
6. Penjualan (1*5)	Rp81.000.000,00	Rp90.000.000,00	Rp99.000.000,00
7. Total Biaya Variabel (2*5)	Rp72.000.000,00	Rp72.000.000,00	Rp72.000.000,00
8. Kontribusi Margin (6-7)	Rp 9.000.000,00	Rp18.000.000,00	Rp27.000.000,00
9. Total Biaya Tetap	Rp 5.400.000,00	Rp 5.400.000,00	Rp 5.400.000,00
10. Laba Bersih (8-9)	Rp 3.600.000,00	Rp12.600.000,00	Rp21.600.000,00
11. <i>Break even</i> dalam unit (9:3)	18.000	9.000	6.000
12. <i>Break even</i> dalam rupiah (9:4)	Rp49.090.909,00	Rp27.000.000,00	Rp20.000.000,00
Perubahan <i>break even</i> :			
- Dalam unit	+ 100%	0%	-33,33%
- Dalam rupiah	+81,82%	0%	-25,93%

Berdasarkan tabel 11.1 di atas tampak bahwa perubahan harga jual terhadap rasio volume dan laba bahwa penurunan harga jual menyebabkan rasio volume dan laba menurun dari 20% menjadi 11% sedangkan peningkatan harga jual meningkatkan rasio volume dan laba dari 20% menjadi 27%, kemudian kenaikan dan penurunan harga jual juga memengaruhi *break even* baik dalam unit maupun dalam rupiah. Penurunan harga jual meningkatkan titik *break even* sementara peningkatan harga jual akan menurunkan titik *break even*.

Dampak Perubahan Biaya Tetap

Perubahan dari biaya tetap yang berupa peningkatan serta penurunan total biaya tetap menyebabkan titik *break even* berubah sedangkan rasio volume dan laba tidak berubah. Kenaikan total biaya tetap menyebabkan *break even* meningkat sedangkan penurunan biaya tetap menyebabkan *break even* menurun.

Contoh Kasus:

CV Tako menjual batako seharga Rp3.000,00/unit. Biaya variabel /unit sebesar Rp2.400, total biaya tetap per bulan semula Rp5.400.000,00. jumlah penjualan dalam kapasitas normal sebesar 30.000 unit. Apabila total biaya biaya tetap mengalami kenaikan dan penurunan masing-masing sebesar 10% dengan faktor lain dianggap konstan, maka bagaimana pengaruhnya terhadap rasio volume-laba dan *break even*?

Penyelesaian:

Tabel 11.2 Dampak Perubahan Biaya Tetap

Keterangan	Biaya Tetap		
	Turun 10%	Semula	Naik 10%
1. Total penjualan (Rp3.000 * 30.000)	Rp90.000.000,00	Rp90.000.000,00	Rp90.000.000,00
2. Total biaya variabel	Rp72.000.000,00	Rp72.000.000,00	Rp72.000.000,00
3. Batas kontribusi (1-2)	Rp18.000.000,00	Rp18.000.000,00	Rp18.000.000,00
4. Biaya tetap	Rp 4.860.000,00	Rp 5.400.000,00	Rp 5.940.000,00
5. Laba bersih (3-4)	Rp13.140.000,00	Rp12.600.000,00	Rp12.060.000,00
6. Rasio volume-laba (3:1)	20%	20%	20%
7. <i>Break even</i> dalam unit: $\frac{(4)}{3.000 - 2.400}$	8.100	9.000	9.900
8. <i>Break even</i> dalam rupiah: $\frac{(4)}{1 - \frac{2.400}{3.000}}$	Rp24.300.000,00	Rp27.000.000,00	Rp29.700.000,00
Perubahan <i>break even</i> :			
- Dalam unit	-10%	0%	+10%
- Dalam rupiah	-10%	0%	+10%

Berdasarkan tabel 11.2 di atas, tampak bahwa perubahan dari total biaya tetap baik berupa penurunan maupun kenaikan tidak berpengaruh terhadap rasio volume dan laba namun berpengaruh terhadap *break even*, penurunan biaya tetap menurunkan *break even*, baik rupiah maupun dalam unit, sedangkan kenaikan biaya tetap meningkatkan *break even* baik rupiah maupun dalam unit.

Dampak Perubahan Biaya Variabel per Unit

Perubahan biaya variabel/unit yang berupa kenaikan maupun penurunan biaya variabel menyebabkan berubahnya rasio volume dan laba, begitunya juga dengan titik *break even* juga akan berubah. Penurunan biaya variabel per unit dapat menyebabkan rasio volume dan laba menurun, sedangkan titik *break even* meningkat. Sementara kenaikan biaya variabel per unit menyebabkan kenaikan rasio volume dan laba dan menurunkan titik *break even*.

Contoh Kasus:

CV Tako menjual batako seharga Rp3.000,00/unit. Biaya variabel/unit sebesar Rp2.400,00, total biaya tetap per bulan semula Rp5.400.000,00. jumlah penjualan dalam kapasitas normal sebesar 30.000 unit. Apabila biaya variabel mengalami kenaikan dan penurunan masing-masing sebesar 10% dengan faktor lain dianggap konstan, maka bagaimana pengaruhnya terhadap rasio volume-laba dan *break even*?

Penyelesaian:

Tabel 11.3 Dampak Perubahan Biaya Variabel per Unit

Keterangan	Biaya Variabel per Unit		
	Turun 10%	Semula	Naik 10%
1. Total penjualan (Rp3.000 * 30.000)	Rp90.000.000,00	Rp90.000.000,00	Rp90.000.000,00
2. Total biaya variabel	Rp64.800.000,00	Rp72.000.000,00	Rp79.200.000,00
3. Batas kontribusi (1-2)	Rp25.200.000,00	Rp18.000.000,00	Rp10.800.000,00
4. Biaya tetap	Rp 5.400.000,00	Rp 5.400.000,00	Rp 5.400.000,00
5. Laba bersih (3-4)	Rp19.800.000,00	Rp12.600.000,00	Rp 5.400.000,00
6. Rasio volume-laba (3:1)	28%	20%	12%
7. <i>Break even</i> dalam unit: (4) $\frac{3.000 - \frac{(2)}{30.000}}{}$	6.429	9.000	15.000
8. <i>Break even</i> dalam rupiah: (4:6)	Rp19.285.715,00	Rp27.000.000	Rp45.000.000
Perubahan <i>break even</i> :			
- Dalam unit	-28,57%	0%	+66,67%
- Dalam rupiah	-28,57%	0%	+66,67%

Berdasarkan tabel 11.3 di atas, tampak bahwa perubahan biaya variabel per unit, menyebabkan perubahan pada rasio volume-laba dan *break even*. Menurunnya biaya variabel/unit menyebabkan meningkatnya rasio volume-laba dan menurunnya *break even* dalam unit dan rupiah, sedangkan peningkatan biaya variabel/unit menyebabkan menurunnya rasio volume-laba dan meningkatnya *break even*, baik dalam unit maupun dalam rupiah.

Dampak Perubahan Harga Jual/Unit, Unit Penjualan, Biaya Variabel/Unit dan Biaya Tetap

Pada umumnya, perubahan yang memengaruhi laba terjadi secara serentak yang berpengaruh terhadap rasio volume-laba dan *break even*.

Contoh Kasus:

CV Tako menjual batako seharga Rp3.000,00/unit. Biaya variabel/unit sebesar Rp2.400,00, total biaya tetap per bulan semula Rp5.400.000,00. jumlah penjualan dalam kapasitas normal sebesar 30.000 unit. Apabila:

1. Harga jual dinaikkan sebesar 20%, volume penjualan diturunkan sebesar 25%, biaya variabel per unit dinaikkan sebesar 15% sedangkan jumlah biaya tetap mengalami penurunan sebesar 5%, maka bagaimana pengaruhnya terhadap rasio volume-laba dan *break even*?
2. Harga jual diturunkan sebesar 20%, volume penjualan dinaikkan sebesar 25%, biaya variabel per unit diturunkan sebesar 15% sedangkan jumlah biaya tetap mengalami kenaikan sebesar 5%, maka bagaimana pengaruhnya terhadap rasio volume-laba dan *break even*?

Penyelesaian:

Tabel 11.4 Dampak Perubahan Perubahan Harga Jual/Unit, Unit Penjualan, Biaya Variabel/Unit serta Biaya Tetap

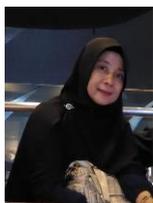
Keterangan	Kasus a	Semula	Kasus b
1. Harga jual/unit	Rp 3.600,00	Rp 3.000,00	Rp 2.400,00
2. Biaya variabel per unit	Rp 2.760,00	Rp 2.400,00	Rp 2.040,00
3. Batas kontribusi per unit (1-2)	Rp 840,00	Rp 600,00	Rp 360,00
4. Rasio volume-laba (3:1)	23,33%	20%	15%
5. Volume penjualan (unit)	22.500	30.000	37.500
6. Total Penjualan (1*5)	Rp81.000.000,00	Rp90.000.000,00	Rp90.000.000,00
7. Total biaya variabel (2*5)	Rp62.100.000,00	Rp72.000.000,00	Rp76.500.000,00
8. Batas kontribusi total (3*5)	Rp18.900.000,00	Rp18.000.000,00	Rp13.500.000,00
9. Biaya Tetap	Rp 5.130.000,00	Rp 5.400.000,00	Rp 5.670.000,00
10. Laba bersih (8-9)	Rp13.770.000,00	Rp12.600.000,00	Rp 7.830.000,00
11. <i>Break even</i> dalam unit: $\frac{(9)}{3.000 - \frac{(7)}{30.000}}$	5.516	9.000	12.600
12. <i>Break even</i> dalam rupiah: (9:4)	Rp21.988.856,00	Rp27.000.000,00	Rp37.800.000,00
Perubahan <i>break even</i> :			
- Dalam unit	-38,71%	0%	40%
- Dalam rupiah	-18,56%	0%	40%

Untuk kasus a, kenaikan dan penurunan dari harga jual/unit, unit penjualan, biaya variabel/unit serta biaya tetap menyebabkan rasio volume-laba meningkat namun tingkat *break even* menurun baik dalam unit maupun dalam rupiah, sedangkan untuk kasus b, menurunkan rasio volume-laba dan meningkatkan tingkat *break even* baik dalam unit maupun dalam rupiah.

Daftar Pustaka

- Keown, Athur, J., Martin, John, D., Petty, J. William dan Scott, JR.David, F. (2015). *Financial Management: Principles and Applications*. Tenth Edition. New York: Pearson Education.
- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Supriyono. (2012). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta: BPF.

Profil Penulis



Dr. Yani Riyani, S.E., M.SA

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi dimulai pada tahun 1992. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura di Pontianak Kalimantan Barat lulus diawal bulan Januari tahun 1997. Penulis melanjutkan studi S-2 pada tahun 2003 di prodi Magister Sain Akuntansi Universitas Brawijaya di Malang dengan Konsentrasi Akuntansi Manajemen, lulus tahun 2005, kemudian penulis melanjutkan S-3 di Universitas Persada Indonesia Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dan lulus tahun 2023.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakaran tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku ajar yang digunakan di lingkungan internal tempat penulis mengajar dan mulai mencoba untuk ikut menulis book chapter bidang manajemen keuangan dan akuntansi manajemen dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini.

Email Penulis: yaniriyani75@gmail.com

SISTEM *ACTIVITY-BASED* *MANAGEMENT*

Rosita Widjojo, S.E., MBA, Ph.D

Indonesia International Institute for Life Sciences (i3L)

Activity-Based Management (ABM)

Selama tahun 1980-an, banyak bisnis mulai memperkenalkan sistem *Activity-Based Costing* (ABC). Tujuan dari sistem ini adalah untuk mencapai perhitungan biaya produk yang lebih akurat. Namun, segera menjadi jelas bahwa informasi yang dihasilkan untuk *Activity-Based Costing* (ABC) memiliki penggunaan yang jauh lebih luas daripada hanya menghitung biaya per unit produk atau jasa.

Activity-Based Management (ABM), atau manajemen berbasis aktivitas, dapat didefinisikan sebagai rangkaian tindakan yang dapat diambil dengan dasar informasi ABC yang lebih baik. Tujuannya adalah mencapai tingkat *output* yang sama dengan biaya yang lebih rendah. ABM berguna untuk membuat keputusan strategis tentang struktur perusahaan dan usahanya.

Pada dasarnya, ABM adalah metode untuk mengidentifikasi cara sebuah bisnis dapat meningkatkan kinerja dan keuntungannya. ABM menggunakan kerangka kerja untuk meninjau setiap proses bisnis dan melakukan perhitungan berbasis aktivitas serta analisis rantai nilai untuk memahami kelebihan dan kelemahannya. Perhitungan berbasis aktivitas adalah perhitungan biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak

langsung (*indirect cost*) yang terkait dengan suatu aktivitas, misalnya gaji atau utilitas.

Aspek-aspek kunci dan prinsip dalam ABM dijelaskan dalam tabel 12.1 berikut ini.

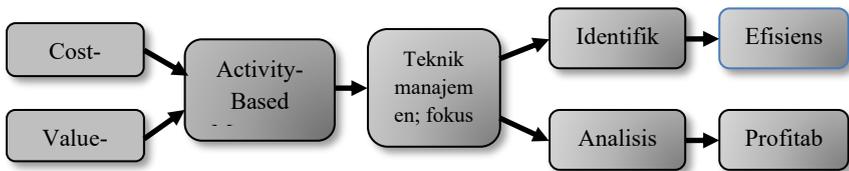
Tabel 12.1 Aspek-Aspek dalam ABM

No.	Aspek	Penjelasan
1	<i>Cost management</i> (manajemen biaya)	<p>ABM berfokus pada mengidentifikasi dan mengelola <i>cost driver</i> (penggerak biaya) dari berbagai aktivitas dalam sebuah organisasi.</p> <p>Dengan memahami aktivitas yang menggunakan sumber daya dan berkontribusi pada biaya, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih informatif tentang alokasi biaya, strategi penetapan harga, dan upaya pengurangan harga.</p>
2	<i>Resource optimization</i> (optimisasi sumber daya)	<p>ABM membantu organisasi mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien. Hal ini melibatkan analisis alokasi sumber daya ke berbagai aktivitas dan membuat penyesuaian untuk memastikan sumber daya tersebut digunakan seefisien mungkin.</p>
3	<i>Performance measurement</i> (pengukuran kinerja)	<p>ABM menggunakan metrik kinerja dan indikator kinerja utama (KPI) untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari sebuah aktivitas. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area kinerja dan mengambil tindakan perbaikan.</p>
4	<i>Value creation</i> (penciptaan nilai)	<p>ABM membantu organisasi memahami aktivitas mana yang menambah nilai pada produk atau jasa mereka dan mana yang tidak. Dengan fokus pada aktivitas yang menambah nilai, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas.</p>
5	<i>Process improvement</i> (peningkatan proses)	<p>ABM sering melibatkan inisiatif rekayasa atau perbaikan proses. Dengan memecah proses menjadi aktivitas individu, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk menyederhanakan, mengotomatisasi, atau</p>

No.	Aspek	Penjelasan
		menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai.
6	<i>Customer profitability analysis</i> (analisis profitabilitas pelanggan)	ABM juga dapat digunakan untuk menganalisis profitabilitas pelanggan individu atau segmen pasar. Dengan memahami biaya yang terkait dengan pelayanan pelanggan yang berbeda, organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka untuk memaksimalkan profitabilitas.
7	<i>Continuous improvement</i> (peningkatan berkelanjutan)	ABM adalah proses perbaikan berkelanjutan. Ini mendorong organisasi untuk secara teratur meninjau dan menyempurnakan aktivitas mereka untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah dari tujuan bisnis.
8	<i>Costing accuracy</i> (akurasi biaya)	Informasi biaya yang sangat akurat sangat penting untuk ABM yang efektif. Banyak organisasi mengimplementasikan ABC (<i>Activity-Based Costing</i>) untuk menugaskan biaya ke aktivitas, yang memberikan dasar bagi ABM.

Sumber: CFI Team (2022)

Secara umum, proses ABM dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12.1 Proses dan Tujuan *Activity-Based Management* (ABM)

Sumber: Ilustrasi Penulis (2023)

Dari gambar 12.1, ada 2 jenis *Activity-Based Management* (ABM) sebagai berikut.

1. *Cost-Driven ABM*

Jenis ABM ini berfokus pada pengurangan biaya yang terkait dengan menghilangkan atau mengoptimalkan aktivitas yang tidak menambah nilai. Tujuan dari *cost-driven* ABM adalah mengurangi biaya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan.

2. *Value-Driven ABM*

Jenis ABM ini berfokus pada peningkatan nilai dari aktivitas dengan meningkatkan kualitas produk atau layanan atau menambah fitur atau manfaat baru. Tujuan dari *value-driven* ABM adalah meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang dapat mengarah pada peningkatan penjualan dan keuntungan (profitabilitas).

Kedua jenis ABM ini, dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas keseluruhan organisasi. Organisasi dapat memilih untuk mengimplementasikan satu atau kedua jenis ABM tersebut, tergantung pada tujuan organisasi.

Tahapan dalam *Activity-Based Management (ABM)*

Tahapan awal dalam ABM sama dengan ABC, jadi ini seharusnya sudah dikenal dari bab tentang *Activity-Based Costing*, di mana tahapan ABM antara lain berikut ini.

1. Identifikasi aktivitas yang dilakukan organisasi.

Organisasi melakukan ratusan, bahkan ribuan aktivitas yang berbeda. Tidak akan layak atau bahkan bermanfaat untuk mengidentifikasi setiap aktivitas yang dilakukan organisasi, sehingga penilaian akan perlu digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas yang signifikan; mungkin berdasarkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukannya atau berdasarkan perkiraan biaya yang diharapkan.

Beberapa organisasi mungkin mencoba untuk mendefinisikan hanya aktivitas tingkat tinggi untuk menjaga jumlah aktivitas yang didefinisikan kurang dari 30, sementara organisasi lain mungkin

mendefinisikan daftar aktivitas yang jauh lebih rinci. Aktivitas-aktivitas ini, dapat diringkas dalam kamus aktivitas.

Berikut adalah contoh aktivitas yang mungkin terjadi di sebuah organisasi manufaktur:

- a. menjadwalkan pekerjaan produksi;
 - b. menyiapkan mesin-mesin;
 - c. menerima bahan;
 - d. menjalankan mesin-mesin;
 - e. mendukung produk yang ada; dan
 - f. memperkenalkan produk-produk baru.
2. Menghitung biaya setiap aktivitas.

Semua biaya tidak langsung (*indirect cost*) harus dialokasikan ke aktivitas tertentu yang terkait dengannya menggunakan dasar yang sesuai. Staf dapat diminta, misalnya, untuk memperkirakan berapa banyak waktu yang mereka habiskan untuk setiap aktivitas di atas sehingga biaya staf pabrik dapat dialokasikan ke aktivitas yang relevan. Biaya lain seperti sewa, pemanasan, dan pencahayaan juga harus dialokasikan. Hal ini mirip dengan prinsip alokasi yang mengalokasikan biaya ke pusat-pusat biaya (*cost center*) dalam metode *absorption costing* tradisional.

Sejauh ini yang berkaitan dengan ABM, mungkin hanya memiliki informasi tentang biaya setiap aktivitas yang dibutuhkan. Dalam kasus ABC, bagaimanapun diperlukan untuk mengalokasikan biaya setiap aktivitas ke produk menggunakan informasi pendorong biaya (*cost driver*).

3. Identifikasi pendorong biaya aktivitas (*activity cost driver*) untuk setiap aktivitas.

Pendorong biaya atau *cost driver* adalah faktor yang menyebabkan biaya suatu aktivitas bervariasi. Dalam perhitungan tradisional, selalu diasumsikan bahwa pendorong biaya adalah volume produksi, diukur baik

dalam hal jumlah unit, atau melalui indikator lain seperti jumlah jam kerja tenaga kerja atau jumlah jam mesin.

Namun, dalam ABM, diakui bahwa biaya dari suatu aktivitas tertentu, dapat bergantung pada sesuatu selain volume produksi. Dalam kasus pemrosesan pesanan penjualan, pendorong biaya dapat menjadi jumlah pesanan yang diproses; sehingga apakah suatu pesanan penjualan berisi lima unit atau sepuluh unit, waktu yang diperlukan untuk memprosesnya akan tetap sama.

Pendorong biaya atau *cost driver* untuk aktivitas-aktivitas di atas dapat dibuat daftar sebagai berikut.

Tabel 12.2 Contoh Daftar Aktivitas dan Pendorong Biaya (*Cost Driver*)

No	Aktivitas	Pendorong
1	Penjadwalan pekerjaan produksi	Jumlah produksi yang dijalankan
2	Menyiapkan mesin	Jumlah penyiapan
3	Menerima bahan baku	Jumlah penerimaan
4	Menjalankan mesin	Jam mesin
5	Mendukung produk yang ada	Jumlah produk
6	Memperkenalkan produk baru	Jumlah produk baru yang diperkenalkan

Sumber: CFI Team (2022)

Selanjutnya, ABC mengalokasikan biaya dari setiap aktivitas di antara produk-produk yang berbeda yang menggunakannya, berdasarkan penggunaan pendorong biaya oleh setiap produk.

Ada dua jenis ABM dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dalam proses organisasi.

1. ABM berbasis aktivitas operasional yang berkaitan dengan membuat organisasi lebih efisien, dengan mengurangi biaya aktivitas dan menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai.
2. ABM berbasis aktivitas strategis yang pada dasarnya melibatkan keputusan produk apa yang akan dibuat, dan kepada pelanggan mana produk akan dijual, berdasarkan analisis yang lebih akurat tentang profitabilitas produk dan pelanggan, yang dimungkinkan oleh ABC.

ABM Berbasis Aktivitas Operasional

Salah satu keuntungan terbesar dari ABM adalah bahwa biaya dikategorikan berdasarkan aktivitas daripada kategori biaya tradisional. Analisis yang disederhanakan untuk biaya yang dihitung dengan sistem biaya tradisional akan terlihat seperti ini.

Tabel 12.3 Biaya yang Disusun dengan Sistem Tradisional

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya penjualan	XXX
Biaya staf	XXX
Sewa pabrik	XXX
Pemeliharaan	XXX
Penyusutan	XXX
Total biaya	XXX

Sumber: ACCA (2023)

ABM akan menganalisis biaya berdasarkan aktivitas:

Tabel 12.4 Biaya yang Disusun Berdasarkan Aktivitas

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya bahan baku langsung	XXX
Biaya tenaga kerja langsung	XXX
Penjadwalan pekerjaan produksi	XXX
Menyiapkan mesin	XXX
Menerima bahan baku	XXX
Mendukung produk yang ada	XXX
Memperkenalkan produk baru	XXX
Total biaya	XXX

Sumber: ACCA (2023)

Menganalisis biaya berdasarkan aktivitas, memberikan informasi yang jauh lebih relevan bagi para manajer. Mungkin ada aktivitas yang dilakukan, tetapi tidak menambah nilai, sehingga aktivitas-aktivitas ini dapat dihentikan. Manajemen juga dapat mengidentifikasi aktivitas yang lebih mahal dari yang diharapkan, dan dapat menyelidiki aktivitas-aktivitas tersebut. Manajemen dapat memutuskan, misalnya, bahwa biaya menyiapkan mesin terlalu tinggi. Dengan pengetahuan mereka tentang pendorong aktivitas tersebut, manajemen akan menyadari bahwa menjalankan produksi lebih lama dapat mengurangi biaya aktivitas ini karena jumlah persiapan mesin akan berkurang.

Banyak penulis membahas penggunaan ABM untuk menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai, karena tidak selalu jelas apakah suatu aktivitas menambah nilai atau tidak. Hal ini dapat diperdebatkan, misalnya, bahwa menyiapkan mesin adalah aktivitas yang

tidak menambah nilai, karena pelanggan tidak menghargainya. Namun, tanpa menyiapkan mesin, produksi tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, sangat disarankan untuk mendiskusikan seberapa efisien suatu aktivitas saat ini, dan oleh karena itu dapat diperkirakan berapa besar peluang untuk perbaikan.

ABM dapat memberikan informasi mengenai biaya yang dikeluarkan untuk berbagai aktivitas, sehingga lebih mudah untuk memantau sejauh mana biaya aktivitas telah dikurangi oleh sebuah proyek tertentu. Hal ini dapat diilustrasikan dengan contoh berikut:

Sebuah proyek melibatkan produsen manual teknis untuk industri komputer. Perusahaan ini kehabisan ruang penyimpanan di pabrik utama mereka di daerah Cibitung, akibat jumlah inventaris yang lambat bergerak untuk pelanggan terbesar mereka, IBM. Jadi, ruang penyimpanan tambahan disewa di Cikarang, beberapa kilometer dari Cibitung. Setelah produksi, barang untuk semua pelanggan lainnya diangkut ke Cikarang untuk penyimpanan. Kemudian barang akan dikembalikan ke Cibitung untuk pengiriman ke pelanggan saat diperlukan, dua atau tiga minggu kemudian. Manajemen mengetahui bahwa pergerakan barang jadi ke dan dari Cikarang tidak efisien. Namun, karena perusahaan menggunakan sistem akuntansi biaya tradisional, satu-satunya biaya yang terkait adalah biaya transportasi sebesar Rp200.000.000 per tahun. Solusi untuk merancang ulang proses penyimpanan di pabrik Cibitung untuk barang-barang yang bergerak cepat, dan untuk memindahkan inventaris yang bergerak lambat ke Cikarang (atau menghancurkannya sepenuhnya) diperkirakan akan memakan biaya investasi sebesar Rp600.000.000. Berdasarkan perhitungan sistem biaya tradisional, investasi ini tampak tidak layak, mengingat penghematan tahunan hanya akan menjadi Rp200.000.000.

ABM kemudian diperkenalkan di perusahaan tersebut, dan mengidentifikasi bahwa biaya aktual dari menjalankan sistem yang tidak efisien, akan jauh lebih tinggi. Penghematan tahunan dari solusi yang diusulkan dan dianalisis berdasarkan aktivitas disusun pada tabel 12.5 sebagai berikut:

Tabel 12.5 Total Penghematan Berdasarkan ABM

Biaya	Jumlah (Rp)
Pengurangan biaya sewa	128.000.000
Pengurangan biaya transportasi	271.000.000
Pengurangan biaya pemindahan WIP dalam pabrik	38.000.000
Pengurangan biaya pemindahan barang jadi dalam pabrik	91.000.000
Pengurangan biaya pencarian material	88.000.000
Penghematan peralatan	27.000.000
Pengurangan biaya pengelolaan	44.000.000
Pengurangan biaya pengelolaan barang jadi	68.000.000
Penghilangan penggunaan gudang luar	53.000.000
Total penghematan	808.000.000

Sumber: ACCA (2023)

Informasi berbasis aktivitas ini dengan jelas memberikan gambaran yang jauh lebih akurat kepada manajemen tentang penghematan yang dapat dicapai dengan melanjutkan dengan solusi yang diusulkan. Karena itu, investasi yang dibutuhkan adalah Rp600.000.000, hal ini jelas bernilai.

ABM Berdasarkan Aktivitas Strategis

Penerapan ABM berbasis strategis adalah membantu dalam menentukan produk atau layanan apa yang akan dibuat. Penggunaan ABC memungkinkan biaya per unit produk atau layanan diukur dengan akurat, dan karenanya keuntungan per unit dapat diprediksi. Banyak organisasi menemukan bahwa ketika mereka

mengurutkan produk mereka berdasarkan total keuntungan, biasanya 20% produk mereka menghasilkan 300% keuntungan perusahaan. Ini berarti bahwa 80% produk lainnya mengalami kerugian sebesar 200% dari keuntungan perusahaan. Produk-produk yang mengalami kerugian, biasanya diproduksi dalam volume rendah atau memerlukan tingkat kustomisasi yang tinggi.

Meskipun perusahaan terdoda untuk mengusulkan bahwa semua produk yang mengalami kerugian seperti itu harus dihentikan, ada dua bahaya yang mungkin terjadi dari keputusan yang terlalu sederhana ini. Pertama, jika 80% produk dihentikan, permintaan untuk 20% sisanya mungkin akan turun, karena banyak pelanggan lebih suka membeli semua kebutuhan mereka dari satu pemasok. Bahaya kedua adalah bahwa bahkan jika bisnis berhenti memproduksi produk yang mengalami kerugian, biaya yang terkait dengan produk tersebut tidak semuanya akan diselamatkan. Pendekatan yang lebih realistis, yang dapat digunakan adalah menyesuaikan harga produk yang mengalami kerugian, atau menggunakan alat, seperti *target costing* untuk mengurangi biaya.

Penerapan ABM yang kedua adalah analisis profitabilitas pelanggan di mana biaya tak langsung (*indirect cost*) dialokasikan ke pelanggan menggunakan proses ABM untuk mendapatkan analisis keuntungan atau kerugian yang lebih akurat yang dihasilkan oleh setiap pelanggan. Dalam perhitungan tradisional, bila diasumsikan bahwa seorang pelanggan menghasilkan kontribusi positif, maka melayani pelanggan tersebut harus meningkatkan keuntungan perusahaan. Hal ini mengabaikan kenyataan bahwa banyak biaya tetap yang bersifat spesifik pelanggan, misalnya waktu yang dihabiskan oleh departemen layanan pelanggan.

Dengan menggunakan ABM, biaya tak langsung (*indirect cost*) juga dialokasikan ke pelanggan menggunakan pendorong biaya (*cost driver*) yang sesuai, memberikan gambaran yang lebih akurat tentang seberapa menguntungkan setiap pelanggan. Proses ini sering memberikan hasil yang mengejutkan bagi banyak bisnis, di mana pelanggan 'terbaik' ternyata sering kali menghasilkan kerugian ketika ABM diterapkan.

Evaluasi ABM

Manfaat ABM (dan ABC) paling besar terdapat dalam organisasi yang memiliki biaya tidak langsung (*indirect cost*) yang tinggi. Salah satu alasan utama meningkatnya penggunaan ABC dalam 30 tahun terakhir adalah kenyataan bahwa seiring dengan proses manufaktur yang semakin berbasis IT dan canggih, biaya *overhead* meningkat, sedangkan biaya langsung (*direct cost*), terutama tenaga kerja, telah menurun. ABC paling berguna dalam organisasi dengan beragam produk, karena itulah organisasi semacam ini akan mengalami kesulitan terbesar dalam mengalokasikan biaya *overhead* di antara produk-produk yang berbeda.

ABM dapat dikritik karena terlalu berfokus ke internal. Tujuannya adalah meningkatkan keuntungan dengan mengurangi biaya aktivitas yang sudah dilakukan. ABM tidak mempertimbangkan faktor eksternal, seperti perubahan permintaan konsumen terhadap produknya. Pengguna ABM dan ABC sering mengasumsikan bahwa semua biaya *overhead* bersifat variabel.

Pada kenyataannya, ada beberapa biaya *overhead* yang bersifat tetap, sehingga tidak akan berpengaruh walaupun aktivitas dikurangi. ABM juga kompleks dan mahal untuk diimplementasikan. Untuk bisnis kecil atau bisnis dengan rentang produk yang sempit, manfaat dari mengimplementasikan ABM mungkin tidak sebanding dengan biayanya.

Daftar Pustaka

- CFI Team. (2022). Activity-Based Management. Retrieved October 20, 2023, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/activity-based-management-abm/>
- Heizer, J., Render, B., and Munson, C. (2020). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th edition. New York: Pearson Education Ltd.
- Huynh, T., Gong, G., and Huynh, H. (2013). Integration of Activity-Based Budgeting and Activity-Based Management. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), 181-187. doi: 10.11648/j.ijefm.20130104.11.
- Institute of Management Accountants. (2000). Strategic Cost Management: Tools and Techniques for Implementing ABC/ABM. IMA Publication No. 98334. ISBN 0-86641-271-9
- Kaplan, R.S., and Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
- Mahar, I., and Hossain, M.A. (2015). Activity-Based Costing (ABC) – An Effective Tool for Better Management. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(4).
- Ryan, N. (n.d.). Activity-Based Management. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Retrieved October 20, 2023, from <https://www.accaglobal.com/>.

Profil Penulis



Rosita Widjojo, S.E., MBA, Ph.D

Penulis berdomisili di Bandung dan saat ini penulis adalah dosen di Indonesian International Institute of Life Sciences (i3L) di Jakarta, sebagai pengajar di program Master of Biomanagement. Sebelum menjadi dosen, penulis pernah berkarir di bidang finance di beberapa perusahaan internasional. Penulis menempuh pendidikan di luar negeri di bidang finance and manajemen risiko. Penulis memiliki pengalaman mengajar mata kuliah manajemen risiko dan manajemen keuangan (finance) baik di universitas dalam negeri maupun di luar negeri. Oleh karena itu, penulis ingin berbagi pengetahuan tentang finance atau manajemen keuangan dengan menulis topik-topik tentang manajemen keuangan dan manajemen risiko. Dengan berpartisipasi dalam penulisan salah satu topik tentang manajemen keuangan di buku ini, penulis berharap dapat meningkatkan pengetahuan dan literasi keuangan bagi masyarakat. Penulis telah melakukan beberapa penelitian, dan pernah memperoleh dana penelitian hibah bersaing dari Kemenristek DIKTI. Saat ini, penulis sedang melakukan penelitian di bidang circular economy, khususnya topik manajemen risiko, sustainable finance dan behavioral finance.

Email Penulis: rwdj77zx@gmail.com

SIKLUS ANGGARAN BERBASIS KINERJA

Putu Pande R. Aprilyani Dewi, S.E., M.Si.
Universitas Pendidikan Nasional

Apa Itu Anggaran Berbasis Kinerja?

Anggaran yang berlandaskan kinerja merupakan suatu bentuk anggaran yang mengutamakan pencapaian hasil atau *output* yang didapat dari kegiatan-kegiatan bermanfaat yang dihasilkan. Prinsip penganggaran dapat dilihat dari segi tradisional, yang sering disebut dengan *The Three Es*, yaitu ekonomi, efisien dan efektif. Dari hasil tersebut, dikatakan bahwa ilmu ekonomi hanya fokus pada *input*, efisiensi hanya fokus pada memperharikan *output*, sedangkan efisiensi berkaitan hanya dengan hubungan antara *output* dan *input*.

Untuk mencapai sebuah tujuan, maka dirancang sebuah sistem anggaran yang terdiri dari beberapa unsur yang saling berkaitan dan memengaruhi. Komponen-komponen penganggaran tersebut, yaitu:

1. komponen masukan (*input*) yang mencakup tenaga yang menyusun anggaran, laporan yang dibuat kegiatan dan keuangan, lapran organisasi dan tatalaksana, kebijakan dari direktur serta peralatan yang dibutuhkan pada saat melakukan penganggaran;
2. komponen proses yang terdiri dari perencanaan (*planning for planning*), pengelolaan, kegiatan menggabungkan, mengolah, menelaah data dan

membuat anggaran serta pengamatan dan pengelolaan melalui konsultasi kepada direktur dari pemerintah; dan

3. komponen keluaran (*output*) adalah anggaran yang sudah diterima dan ditetapkan oleh pemerintah.

Proses penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rincian kebutuhan dana dan penyusunan laba, dengan rancangan dapat menyusun rencana dengan baik agar laba yang didapat secara maksimal. Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran memerlukan tiga pendekatan.

1. *Top Down Approach*

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan top down, dimulai dari manajemen puncak yang menetapkan kebijakan pokok organisasi dengan memberikan pedoman bagi manajer yang menyusun anggaran dalam membuat dan mengajukan rancangan anggaran pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. *Bottom Up Approach*

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan bottom up, dimulai dari para manajer yang menyusun usulan anggaran, kemudian diteruskan keatas sampai dengan manajemen puncak. Proses penilaian dan pengesahan menjadi sangat penting dalam pendekatan ini.

3. Kombinasi

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan partisipatif adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan top down dan bottom up. Anggaran dengan pendekatan ini dimulai dari manajer menyiapkan draft pertama untuk anggaran yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan panduan/pedoman yang telah dibuat oleh atasan. Selanjutnya, manajemen puncak akan memeriksa dan mengkritisi anggaran yang diusulkan. Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan gabungan lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan *top down* dan *bottom up*.

Karakteristik Anggaran Berbasis Kinerja

Anggaran yang berlandaskan kinerja memiliki karakteristik, yaitu:

1. secara keseluruhan, sistem ini mencakup tiga komponen utama yaitu:
 - a. program kerja yang diklasifikasikan pengeluaran pemerintah;
 - b. pengukuran hasil kerja (*performance measurement*); dan
 - c. pelaporan program (*program reporting*).
2. titik perhatian lebih ditekankan pada pengukuran hasil kerja, bukan pada pengawasan;
3. setiap kegiatan harus dilihat dari sisi efisiensi dan memaksimalkan *output*;
4. mempunyai tujuan untuk menghasilkan informasi biaya dan hasil kerja yang dapat digunakan untuk penyusunan target dan evaluasi pelaksanaan kerja; dan
5. keterikatan yang sangat erat antara tujuan, sasaran dan proses penganggaran

Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (2008) menyatakan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja akan memberikan manfaat dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan, sebagai berikut.

1. Anggaran berbasis kinerja memiliki keharusan dalam pengalokasian sumber daya yang terbatas untuk membiayai kegiatan prioritas pemerintah sehingga tujuan pemerintah dapat tercapai dengan efisien dan efektif. Dengan melihat anggaran yang telah disusun berdasarkan prinsip-prinsip berbasis kinerja akan dengan mudah akan diketahui dengan program-program yang diprioritaskan dengan memudahkan

penerapannya dengan melihat jumlah alokasi anggaran pada masing-masing program.

2. Penerapan anggaran berbasis kinerja adalah hal penting untuk menuju pelaksanaan kegiatan pemerintah yang transparan. Anggaran yang jelas dan *output* yang jelas serta adanya hubungan yang jelas antara pengeluaran dan *output* yang hendak dicapai, maka akan tercipta transparansi, karena dengan adanya kejelasan hubungan semua pihak terkait dan masyarakat dengan mudah turut mengawasi kinerja pemerintah.
3. Penerapan anggaran berbasis kinerja mengubah fokus pengeluaran pemerintah keluar dari sistem *line item* menuju pendanaan program pemerintah, dengan tujuan khusus terkait dengan kebijakan prioritas pemerintah.
4. Organisasi pembuat kebijakan seperti kabinet dan parlemen berada pada posisi yang lebih baik untuk menentukan prioritas kegiatan pemerintah yang rasional, ketika pendekatan anggaran berbasis kinerja.
5. Terdapat perubahan kebijakan yang terbatas dalam jangka menengah, tetapi kementerian tetap bisa fokus pada prioritas untuk mencapai tujuan departemen meskipun hanya dengan sumber daya yang terbatas.
6. Anggaran memungkinkan untuk meningkatkan efisiensi administrasi. Adanya fokus anggaran pada *output* dan *outcome*, maka diharapkan tercipta efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, terdapat manfaat lainnya yang dapat diperoleh anggaran berbasis kinerja, yaitu:

1. bagi masyarakat, sebagai deklarasi pembangunan yang dicanangkan pemerintah daerah untuk memenuhi segala kebutuhan, keinginan atau aspirasi masyarakat untuk mencapai kesejahteraan masyarakat;

2. bagi kepala daerah selaku manajemen, sebagai alat manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan setiap kegiatan pemerintah daerah, agar selalu berpegang pada rencana yang telah dibuat;
3. bagi aparatur dan satuan kerja, sebagai upaya untuk lebih selektif dalam merencanakan kegiatan berdasarkan skala prioritas wilayah, tugas pokok dan fungsi, tujuan dan sasaran, serta menjamin keseragaman kegiatan; dan
4. bagi pemangku kepentingan, sebagai sarana komunikasi dan pertanggungjawaban mengenai berhasil tidaknya pelaksanaan tugas pemerintah daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan, serta menjelaskan hasil pelaksanaan yang dilakukan.

Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam menyusun anggaran berbasis kinerja, perlu dipertimbangkan beberapa faktor yaitu prinsip-prinsip penganggaran, aktivitas semua dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, peranan legislatif, siklus perencanaan anggaran daerah, struktur APBD dan penggunaan anggaran berbasis kinerja.

Prinsip-Prinsip Penganggaran

1. Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran

APBD harus mampu menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran yang berkaitan dengan aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

2. Disiplin Anggaran

Penganggaran belanja harus didukung oleh kepastian tersedianya pendapatan yang cukup dan pelaksanaan kegiatan/proyek yang tidak dianggarkan dalam APBD, atau tidak memungkinkan adanya perubahan APBD yang wajar.

3. Keadilan Anggaran

Pemerintah daerah wajib mengalokasikan penggunaan anggarannya secara adil agar seluruh kelompok masyarakat dapat memperoleh manfaat tanpa adanya diskriminasi dalam pemberian pelayanan, karena pendapatan daerah terutama dicapainya melalui partisipasi masyarakat.

4. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran

Penyusunan anggaran harus dilakukan berdasarkan prinsip efisiensi, ketepatan, pelaksanaan tepat waktu dan penggunaan anggaran secara wajar. Dana yang tersedia hendaknya dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk menciptakan kemajuan dan kesejahteraan bagi kepentingan masyarakat.

5. Disusun dengan Pendekatan Kinerja

APBD yang disusun dengan menggunakan pendekatan kinerja yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output/outcome*) dari perencanaan biaya atau alokasi *input* yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sesuai atau melebihi biaya atau masukan yang telah ditentukan

Selain prinsip-prinsip secara umum seperti apa yang telah diuraikan di atas, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 mengamanatkan perubahan-perubahan kunci tentang penganggaran sebagai berikut.

1. Penerapan pendekatan penganggaran dengan perspektif jangka menengah.

Pendekatan dengan perspektif jangka menengah memberikan kerangka keseluruhan yang meningkatkan keterkaitan antara proses perencanaan dan penganggaran, mengembangkan disiplin anggaran, mengarahkan alokasi sumber daya yang baik dan strategi yang lebih strategis, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dengan pemberian pelayanan yang lebih efisien dan optimal.

2. Penerapan anggaran secara terpadu.

Dengan pendekatan ini, seluruh kegiatan instansi pemerintah disusun secara terpadu, termasuk mengintegrasikan anggaran belanja rutin dan anggaran belanja pembangunan. Hal ini merupakan langkah penting dalam upaya jangka panjang untuk menjadikan penganggaran transparan dan memfalisitasi persiapan dan pelaksanaan anggaran berbasis kinerja.

3. Penerapan anggaran berdasarkan kinerja.

Pendekatan ini memperjelas tujuan dan indikator kinerja dalam mengembangkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya, serta memperkuat pengambilan keputusan kebijakan dalam jangka menengah.

Aktivitas dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Aktivitas utama dalam menyusun anggaran berbasis kinerja adalah mengumpulkan data kuantitatif dan mengambil keputusan anggaran. Proses pengumpulan data kuantitatif bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan pemahaman tentang berbagai program sehingga menghasilkan *output* dan *outcome* yang diharapkan. Pada saat yang sama, proses pengambilan keputusan melibatkan seluruh tingkatan manajemen pemerintahan. Pemilihan dan penentuan prioritas program penganggaran akan sangat bergantung pada data mengenai tujuan operasional yang diharapkan dapat dicapai.

Peranan Legislatif

Alokasi anggaran setiap program di setiap unit kerja pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kesepakatan antara legislatif dan eksekutif. Prioritas dan pilihan alokasi anggaran untuk setiap satuan kerja ditetapkan setelah adanya koordinasi antara legislatif dan eksekutif. Dalam upaya mencapai kesatuan, hubungan antara kinerja dan

alokasi anggaran seringkali menjadi fleksibel dan longgar. Namun, dengan adanya analisis standar belanja, alokasi anggaran menjadi lebih rasional. Berdasarkan kesepakatan tersebut, akan ditetapkan peraturan final APBD.

Siklus Perencanaan Anggaran Daerah

Perencanaan anggaran daerah secara keseluruhan yang mencakup penyusunan kebijakan umum APBD sampai dengan disusunnya rancangan APBD terdiri dari beberapa tahapan proses perencanaan anggaran daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 serta Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Pemerintah daerah menyampaikan kebijakan umum APBD tahun anggaran berikutnya sebagai landasan penyusunan rancangan APBD paling lambat pada pertengahan bulan Juni tahun berjalan.
2. DPRD kemudian membahas kebijakan umum APBD yang disampaikan oleh pemerintah daerah dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD tahunan anggaran berikutnya.
3. Berdasarkan kebijakan umum APBD yang telah disepakati dengan DPRD pemerintah daerah bersama DPRD membahas prioritas dan plafon anggaran sementara untuk dijadikan acuan bagi setiap SKPD.
4. Kepala SKPD selaku pengguna anggaran menyusun RKA-SKPD tahun berikutnya dengan mengacu pada prioritas dan plafon anggaran sementara yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah bersama DPRD.
5. RKA-SKPD tersebut kemudian disampaikan kepada DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD.
6. Hasil pembahasan RKA-SKPD disampaikan kepada pejabat pengelola keuangan daerah sebagai bahan penyusunan rancangan perda tentang APBD tahun berikutnya.

7. Pemerintah daerah mengajukan rancangan perda tentang APBD disertai dengan penjelasan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPRD pada minggu pertama bulan Oktober tahun sebelumnya.
8. Pengambilan keputusan oleh DPRD mengenai rancangan perda tentang APBD dilakukan selambatlambatnya satu bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan.

Struktur APBD

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 dan Standar Akuntansi Pemerintahan, struktur APBD merupakan satu kesatuan yang terdiri dari: Anggaran pendapatan, Anggaran belanja, Transfer, dan Pembiayaan.

Penggunaan Anggaran Berbasis Kinerja

Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam menentukan belanja daerah sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 167 ayat (3) adalah Analisis Standar Belanja. Alokasi belanja ke dalam aktivitas untuk menghasilkan *output* seringkali tanpa alasan dan justifikasi yang kuat. Analisis standar belanja mendorong penetapan biaya dan pengalokasian anggaran kepada setiap aktivitas unit kerja menjadi lebih logis dan mendorong dicapainya efisiensi secara terus-menerus karena adanya perbandingan biaya per unit setiap *output* dan diperoleh praktik-praktik terbaik dalam desain aktivitas.

Dalam membuat Analisis Standar Belanja terdapat beberapa pertimbangan yang dapat dipergunakan yaitu:

1. pemulihan biaya,
2. keputusan-keputusan pada tingkat penyediaan jasa,
3. keputusan-keputusan berdasarkan *benefit* atau *cost*, dan
4. keputusan investasi.

Metode Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja

Pengelolaan anggaran daerah telah menjadi perhatian utama bagi para pengambil keputusan pemerintah, baik ditingkat pusat maupun daerah. Sampai saat ini, undang-undang dan produk hukum telah dikeluarkan dan diberlakukan dengan tujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan anggaran yang mampu memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat, khususnya membentuk semangat desentralisasi, demokratisasi, transparansi dan akuntabilitas disegala bidang. Proses pengelolaan negara pada umumnya, dan proses pengelolaan keuangan daerah pada khususnya.

Untuk menghasilkan penyelenggaraan anggaran daerah yang efektif dan efisien, tahap persiapan atau perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dan keseluruhan siklus anggaran daerah. Namun demikian, tahap persiapan atau perencanaan anggaran harus diakui memang hanyalah salah satu tahap penting dalam keseluruhan siklus atau proses anggaran daerah. Dengan kata lain, sebaik apa pun perencanaan yang telah disusun oleh pemerintah daerah tidak akan memberikan ari apa-apa manakala dalam tahap pelaksanaan dan tahap pengendaliannya tidak berjalan dengan secara tidak baik.

Anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan amanat rakyat kepada pemerintah daerah untuk mewujudkan aspirasi dan kebutuhan mereka. Anggaran merupakan refleksi aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam satu tahun fiskal tertentu yang dinyatakan dalam satuan mata uang. Di sisi pemerintah daerah, perwujudan amanat rakyat ini dinyatakan dalam bentuk rencana kerja yang akan dilaksanakan pemerintah daerah dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, penyusunan anggaran daerah harus berorientasi pada kepentingan masyarakat atau publik.

Sejalan dengan hal itu, pengelolaan anggaran daerah (APBD) di era reformasi ini, ditekankan perlunya perubahan paradigma yang mempertimbangkan hal berikut.

1. Adanya keterkaitan yang erat dan jelas antara proses pengambilan keputusan politis DPRD, perencanaan operasional di eksekutif, dan penganggaran di masing-masing unit organisasi atau satuan kerja teknis.
2. APBD harus berorientasi pada kepentingan publik.
3. APBD disusun berdasarkan pendekatan kinerja.
4. Didukung oleh sistem dan prosedur akuntansi yang memadai.

Sistem Anggaran Berbasis Kinerja

Sistem anggaran kinerja pada dasarnya mencakup dua hal yaitu struktur (bentuk dan susunan) anggaran, proses (mekanisme) penyusunan anggaran.

1. Struktur Anggaran Kinerja

Struktur anggaran kinerja terdiri atas elemen-elemen pendapatan, belanja, dan pendanaan daerah yang memberikan gambaran antara lain mengenai

- a. sasaran yang diharapkan menurut fungsi belanja;
- b. standar pelayanan yang diharapkan dan perkiraan biaya satuan komponen kegiatan yang bersangkutan; dan
- c. bagian APBD yang mendanai belanja administrasi umum, belanja operasi dan pemeliharaan dan belanja modal atau investasi untuk pelayanan publik dan aparatur.

2. Proses Penyusunan Anggaran Kinerja

Proses penyusunan anggaran kinerja meliputi beberapa tahap, yaitu:

- a. penyusunan arah dan kebijakan umum APBD berdasarkan hasil penjangkaran aspirasi masyarakat dan dokumen perencanaan daerah;

- b. berdasarkan arah dan kebijakan umum APBD dengan mempertimbangkan kondisi dan kemampuan daerah disusun strategi dan prioritas APBD;
- c. strategi dan prioritas APBD selanjutnya menjadi dasar penyusunan program dan kegiatan; dan
- d. anggaran disusun berdasarkan program dan kegiatan yang telah direncanakan.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. (2006). Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintahan Daerah di Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul dkk. (2007). Pengelolaan Keuangan Daerah. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Profil Penulis



Putu Pande R. Aprilyani Dewi, S.E., M.Si.

Penulis lahir di Klungkung pada tahun 1995. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis memiliki ketertarikan terhadap akuntansi sejak SMA dan melanjutkan Pendidikan S-1 di Universitas Pendidikan Nasional pada tahun 2013 dan berhasil menyelesaikan studi selama tiga setengah tahun serta melanjutkan studi S-2 di Universitas Udayana dengan memilih jurusan Akuntansi dan berhasil lulus pada tahun 2021.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Keuangan dan Perpajakan. Untuk mewujudkan karir menjadi dosen yang profesional, penulis juga aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan telah terbit diberbagai jurnal. Ini merupakan buku ketujuh penulis, penulis mulai menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif dalam bidang keilmuan penulis.

Email Penulis: apriyanidewi@undiknas.ac.id /

panderad94@gmail.com

KARAKTERISTIK DAN FUNGSI *BALANCE SCORECARD*

Yeni Tata Rini, S.E., M.Acc., Ak., CA.
Universitas Gajayana

Dunia Bisnis Membutuhkan *Balance Scorecard*

Mengukur adalah langkah penting yang harus dilakukan sebuah perusahaan. Jika tidak bisa diukur, maka akan sulit untuk mengelolanya. Menerapkan sistem pengukuran dalam perusahaan, memiliki dampak besar pada perilaku orang-orang, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk mencapai kesuksesan pada era informasi, perusahaan harus menggunakan pengukuran dan manajemen yang berasal dari strategi dan kemampuan perusahaan itu sendiri. Namun sayangnya, masih banyak perusahaan yang hanya fokus pada kompetensi dalam berinteraksi dengan pelanggan dan bersaing dengan perusahaan lain, tanpa memperhatikan aspek kinerja keuangan.

Meskipun demikian, *Balance Scorecard* tetap menjadi rangkuman penting dari kinerja manajer dan bisnis secara keseluruhan. *Balance Scorecard* adalah sistem manajemen yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasi, menjadi serangkaian tujuan kinerja yang kemudian akan diukur, dipantau, dan dimodifikasi jika diperlukan agar dapat memastikan bahwa tujuan strategis organisasi tercapai.

Balance Scorecard (BSC) merupakan sebuah sistem evaluasi dan pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja mereka

secara keseluruhan dan memberikan pandangan yang lebih komprehensif mengenai performa perusahaan (Hanuma dan Kiswara, 2010; Gunawan, 2000). *Balance Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara faktor keuangan dan non-keuangan, serta antara indikator yang mengikuti perkembangan dan indikator yang memimpin (Hanuma dan Kiswara, 2010). *Balance Scorecard* memberikan pandangan menyeluruh tentang kinerja perusahaan dan memberikan informasi bahwa keseluruhan tidak hanya bergantung pada aspek keuangan, tetapi juga model lainnya.

Balanced Scorecard adalah alat visual yang digunakan untuk mengukur efektivitas kegiatan terhadap rencana strategis perusahaan. *Balance Scorecard* juga menawarkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif karena dengan pengukuran komprehensif dan seimbang dari semua aspek organisasi, akan mendorong “perbaikan luar biasa” di berbagai bidang seperti produk, proses, pelanggan, dan pengembangan pasar.

Balance Scorecard adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur kinerja keseluruhan dan seimbang sebuah organisasi. Pendekatan ini, melibatkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan menggabungkan keempat perspektif ini, *Balance Scorecard* memberikan pandangan yang komprehensif mengenai kinerja organisasi serta membantu mengarahkan kebijakan dan tindakan yang lebih baik untuk mencapai tujuan strategis. Melalui pengukuran yang seimbang dan terintegrasi, organisasi dapat mengidentifikasi area perbaikan, membuat keputusan yang berdasarkan informasi faktual, serta mengelola kinerja mereka dengan lebih efektif.

Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen strategis. Ini menyoroti keterbatasan langkah-langkah keuangan tradisional dan mengusulkan kerangka kerja yang memasukkan indikator kinerja keuangan dan non-keuangan. Para penulis berpendapat bahwa dengan mengukur berbagai

dimensi kinerja, organisasi dapat menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan kegiatan operasional. *Balanced Scorecard* memberikan pandangan komprehensif tentang kinerja organisasi, memungkinkan terjemahan strategi menjadi tindakan, dan memfasilitasi komunikasi dan penyelarasan di berbagai tingkat organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan dan Norton (1996) lebih lanjut mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* dan menyajikannya sebagai sistem manajemen strategis. Mereka membahas empat perspektif kartu skor seimbang (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dan memberikan contoh bagaimana organisasi telah berhasil mengimplementasikan kerangka kerja tersebut. *Balanced Scorecard* membantu organisasi menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan ukuran kinerja, menyediakan kerangka kerja untuk mengelola dan meningkatkan proses utama, dan menumbuhkan budaya pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

Kaplan dan Norton (2000) memperkenalkan konsep peta strategi, yang merupakan representasi visual dari strategi organisasi. Ini menjelaskan bagaimana peta strategi dapat digunakan bersama dengan kartu skor seimbang untuk berkomunikasi dan menyelaraskan tujuan strategis, mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, dan melacak kemajuan menuju tujuan strategis. Hasil dari peta strategi dari *Balanced Scorecard* memberikan representasi yang jelas dan ringkas dari strategi organisasi, membantu mengidentifikasi dan memprioritaskan inisiatif strategis, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dengan memvisualisasikan hubungan antara berbagai tujuan strategis.

Kaplan dan Norton (2001) memberikan tinjauan komprehensif tentang bagaimana organisasi dapat menjadi fokus strategi dengan menerapkan kerangka kerja kartu skor seimbang. Mereka membahas prinsip-prinsip kunci dan praktik-praktik organisasi yang berfokus pada strategi, menyajikan studi kasus tentang

implementasi yang berhasil, dan memberikan panduan untuk mengatasi tantangan bersama.

Organisasi yang berfokus pada strategi menyelaraskan kegiatan mereka dengan tujuan strategis, menggunakan kartu skor seimbang sebagai sistem manajemen untuk mendorong kinerja, dan terus beradaptasi dan meningkatkan strategi mereka dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis.

Karakteristik *Balance Scorecard*

Untuk memahami dengan lebih mudah konsep dari *Balanced Scorecard*, penting bagi Anda untuk memiliki pemahaman tentang misinya terlebih dahulu. *Balanced Scorecard* adalah strategi yang digunakan untuk menguraikan strategi organisasi menjadi tujuan operasional perusahaan dan parameter kinerja. *Balance Scorecard* memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja strategis yang efektif. Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama dari *Balance Scorecard*.

1. Komprehensif

Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, maka kita dapat melihat kinerja perusahaan dari berbagai sudut pandang, bukan hanya dari sudut pandang finansial, tetapi juga dari sudut pandang proses bisnis internal, pandangan pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Setiap perspektif dalam *Balance Scorecard*, harus dihubungkan satu sama lain secara sistematis. Setiap sasaran dalam perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan dengan data keuangan, baik langsung maupun tidak langsung. *Balance Scorecard* menekankan pentingnya menghubungkan sebab dan akibat antara faktor-faktor kinerja yang berbeda. Dalam hal ini, tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor yang berkontribusi pada hasil tersebut. Sebagai contoh,

jika terjadi penurunan kepuasan pelanggan, *Balance Scorecard* membantu mengidentifikasi masalah di perspektif proses internal atau pembelajaran dan pertumbuhan yang mempengaruhi masalah tersebut.

3. Pendekatan yang Seimbang

Kinerja data keuangan jangka panjang, dapat diukur melalui proses keseimbangan antara perspektif dalam *Balance Scorecard* yang dibuat oleh sistem perencanaan strategis. Kartu Skor Seimbang mendapat namanya, karena pendekatannya yang seimbang dalam mengukur kinerja organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan pendekatan yang seimbang ini, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, memenuhi kebutuhan pelanggan, menjalankan proses yang efektif, dan mengembangkan karyawan.

4. Terukur

Indikator kinerja kunci, juga dikenal sebagai KPI, adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa jauh tujuan perusahaan telah dicapai. Salah satu kelebihan utama dari *Balance Scorecard* adalah kemampuannya untuk menggabungkan pengukuran baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Selain menggunakan angka dan metrik keuangan konvensional, *Balance Scorecard* juga memperhitungkan pengukuran non-keuangan, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, atau inovasi organisasi. Hal ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja dan dampak yang dihasilkan oleh organisasi.

5. Fokus pada Strategi dan Rencana

Balance Scorecard telah dirancang untuk mendukung strategi organisasi. Ini menghubungkan tujuan strategis perusahaan dengan tindakan-tindakan taktis yang dilakukan dari berbagai perspektif.

Dengan menganalisis pengaruh berbagai faktor strategis terhadap kinerja, *Balance Scorecard* membantu organisasi dalam memahami dengan lebih mendalam bagaimana mencapai tujuan strategisnya.

6. Komunikasi dan Tanggung Jawab

Komunikasi dan tanggung jawab juga menjadi fokus dalam *Balance Scorecard*. Dengan membagikan informasi tentang kinerja dari berbagai perspektif kepada seluruh tingkatan organisasi, *Balance Scorecard* mendukung komunikasi yang lebih baik, dan memberikan pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab setiap tim atau individu dalam mencapai tujuan strategis.

Dengan fitur-fiturnya yang mencakup hal-hal tersebut, *Balance Scorecard* memberikan panduan komprehensif dan terukur dalam mengukur, memantau, dan mengelola kinerja organisasi secara efektif sesuai dengan tujuan strategisnya.

Fungsi *Balance Scorecard*

Awalnya, *Balance Scorecard* digunakan terutama untuk meningkatkan sistem pengukuran keuangan. Namun, seiring berjalannya waktu, pendekatan ini berkembang menjadi lebih komprehensif dengan mengevaluasi empat faktor utama: pembelajaran dan pertumbuhan, keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Tujuan dari *Balance Scorecard* adalah untuk memberikan gambaran yang holistik tentang kinerja suatu organisasi.

Balance Scorecard memiliki beberapa fungsi, di antaranya sebagai berikut.

1. Mengukur Kinerja

Pengukuran kinerja manajemen yang disebut *Balance Scorecard* digunakan oleh organisasi untuk mengukur kinerjanya secara komprehensif, termasuk dari segi keuangan dan non-keuangan.

Balance Scorecard memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerjanya dengan menggunakan indikator

yang relevan, yang mencakup hal-hal seperti proses bisnis internal, pelanggan, keuangan, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, organisasi dapat melihat secara menyeluruh bagaimana kinerjanya dalam mencapai tujuan strategisnya. *Balance Scorecard* mengukur kinerja organisasi dalam empat dimensi yang saling terkait.

Pertama, dimensi keuangan. *Balance Scorecard* mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan metrik seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian investasi. Ini membantu perusahaan memahami bagaimana kinerja keuangan mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

Kedua, dari perspektif pelanggan, *Balance Scorecard* mengukur kinerja organisasi dengan melihat hal-hal seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pangsa pasar. Dengan mengumpulkan informasi dari pelanggan, organisasi dapat memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dan mengevaluasi sejauh mana organisasi memenuhi ekspektasi pelanggan.

Ketiga, *Balance Scorecard* adalah aspek proses bisnis internal. Ini mengukur kinerja melalui metrik seperti produktivitas, efisiensi operasional, dan kualitas produk atau layanan. Dengan melihat elemen-elemen ini, perusahaan dapat menentukan proses mana yang perlu ditingkatkan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Keempat, *Balanced Scorecard* menilai dimensi pembelajaran dan pertumbuhan dengan melihat inovasi, pengembangan karyawan, dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini memberikan cara unik bagi organisasi untuk memantau kemajuan dalam hal keterampilan dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan masa depan mereka.

Balanced Scorecard mempertajam pengukuran kinerja holistik dengan memadukan empat dimensi. Dimensi ini mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penggabungan indikator-indikator ini memberikan organisasi pendekatan yang terdiversifikasi, yang pada akhirnya memfasilitasi pemahaman komprehensif mengenai kinerja dan tujuan strategis mereka, memastikan semua aspek penting dipertimbangkan.

Balanced Scorecard menawarkan organisasi wawasan yang luas mengenai kinerja mereka dengan mengalihkan penekanan dari keuangan. Perspektif ini memungkinkan dilakukannya evaluasi kinerja dalam berbagai bidang yang sesuai, sekaligus menjelaskan seberapa baik strategi organisasi sejalan dengan tujuannya. Dengan menggunakan pendekatan ini, organisasi dapat menyoroti aspek-aspek yang memerlukan perbaikan atau perubahan untuk pencapaian berkelanjutan dalam jangka panjang.

2. Mengidentifikasi Kelemahan dan Peluang

Perusahaan dapat menggunakan *Balance Scorecard* untuk menemukan kelemahan dan peluang dalam berbagai bagian bisnis mereka, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan inovasi.

Dalam penggunaan *Balance Scorecard* (BSC), kita dapat mengenali kekurangan dan peluang dalam organisasi. BSC menggunakan empat sudut pandang yang berbeda, yaitu sudut pandang keuangan, sudut pandang pelanggan, sudut pandang proses internal, dan sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengidentifikasi kelemahan organisasi, kita dapat melakukan analisis mendalam terhadap setiap sudut pandang yang ada dalam BSC. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan.

a. Tinjau Kinerja Keuangan

Dengan menggunakan sudut pandang keuangan, kita bisa mengevaluasi indikator-indikator keuangan yang digunakan dalam BSC, seperti pendapatan, laba, dan *return on investment*. Jika terjadi ketidaksesuaian antara target dan hasil

aktualnya, ini mungkin menunjukkan adanya kelemahan dalam mencapai tujuan keuangan organisasi.

b. Evaluasi Kepuasan Pelanggan

Lewat sudut pandang pelanggan, kita bisa mengevaluasi indikator-indikator yang terkait dengan tingkat kepuasan pelanggan seperti tingkat retensi pelanggan atau pangsa pasar. Jika angka-angka tersebut menunjukkan ketidakpuasan pelanggan, ini bisa mengindikasikan adanya kelemahan dalam memenuhi kebutuhan para pelanggan.

c. Analisis Proses Internal

Melalui sudut pandang proses internalnya, kita dapat mengidentifikasi indikator-indikator yang berkaitan dengan efisiensi serta efektivitas dari proses-proses internal organisasi, seperti inovasi produk atau produktivitas kerja. Jika ada kegagalan dalam mencapai target-target tersebut, ini mungkin menunjukkan adanya kelemahan dalam proses internal organisasi.

d. Tinjau Pertumbuhan dan Perkembangan

Dalam konteks pembelajaran dan perkembangan, kita bisa mengevaluasi tanda-tanda yang terkait dengan kemampuan suatu organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kualitasnya, seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan inovasi. Jika ada kekurangan dalam hal-hal ini, itu bisa menunjukkan adanya kelemahan dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut.

e. Evaluasi Kinerja Aktual

Langkah pertama adalah membandingkan kinerja nyata organisasi dengan target yang telah ditetapkan dalam *Balance Scorecard*. Analisis ini harus dilakukan untuk setiap perspektif, seperti

keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Jika hasil aktual tidak mencapai target yang telah ditetapkan, ini bisa menunjukkan adanya kelemahan dalam organisasi.

f. Analisis Kesenjangan

Selanjutnya, lakukan analisis kesenjangan antara kinerja nyata dan target yang diinginkan dalam setiap perspektif. Kesenjangan ini dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan, ini menunjukkan adanya kelemahan yang perlu diatasi.

g. Evaluasi Kemampuan dan Kapasitas

Tinjau kemampuan dan kapasitas para karyawan dalam mencapai target di setiap perspektif *Balance Scorecard*. Evaluasilah apakah organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut dan apakah ada kekurangan keterampilan atau kompetensi tertentu yang perlu diperhatikan.

h. Analisis Perubahan Lingkungan

Evaluasilah kelemahan-kelemahan organisasi melalui analisis perubahan lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan persaingannya. Perhatikan tren industri, perkembangan teknologi, atau perubahan regulasi yang dapat mengungkapkan potensi kelemahan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Melalui penggunaan metode ini, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ada dalam setiap perspektif *Balance Scorecard*. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk memahami bagian-bagian yang perlu diperbaiki, dan mengambil

langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

Untuk menemukan peluang dalam organisasi, kita dapat mengikuti langkah-langkah berikut.

1. Memperhatikan Sudut Pandang Pelanggan

Dengan melihat dari sudut pandang pelanggan, kita dapat mengidentifikasi peluang baru berdasarkan kebutuhan dan harapan mereka. Melakukan survei kepuasan pelanggan, menganalisis tren pasar, atau mengenali kebutuhan yang belum terpenuhi akan membantu kita menemukan peluang-peluang baru.

2. Mengevaluasi Aspek Keuangan

Dalam melihat dari aspek keuangan, kita dapat mengevaluasi kinerja keuangan saat ini dan mencari peluang untuk meningkatkan pendapatan, profitabilitas, atau efisiensi pengeluaran. Menemukan cara untuk meningkatkan margin laba, mengevaluasi potensi penghematan biaya, atau menjajaki kesempatan investasi baru adalah beberapa contoh langkah yang bisa diambil.

3. Menganalisis Proses Internal

Dalam melakukan analisis proses internal, kita dapat meninjau proses-proses yang ada untuk mencari peluang-peluang peningkatan efisiensi atau inovasi. Menganalisis proses kerja, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada, dan memetakan alur kerja akan membantu kita menemukan peluang-peluang perbaikan atau peningkatan efisiensi.

4. Mengamati Pertumbuhan dan Pembelajaran

Saat memperhatikan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, penting bagi kita untuk melihat kemampuan organisasi dalam belajar dan berkembang. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan sumber daya manusia, inovasi produk atau layanan baru, atau adopsi teknologi baru akan membantu meningkatkan kualitas dan efektivitas organisasi.

Dengan menerapkan pendekatan BSC (*Balanced Scorecard*), kita dapat melihat organisasi secara menyeluruh dan mengidentifikasi kelemahan serta peluang yang mungkin ada dalam berbagai aspek. Hal ini akan membantu organisasi dalam mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaiki kelemahan dan memanfaatkan peluang demi mencapai tujuan strategisnya.

5. Mengartikulasikan Visi dan Strategi

Di lingkungan perusahaan, *Balance Scorecard* digunakan untuk memfasilitasi komunikasi strategis, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini membantu dalam memperkuat kerja sama dan keterlibatan karyawan serta pemangku kepentingan.

Untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka, perusahaan perlu memiliki visi yang jelas dan strategi untuk mencapainya. Di sinilah, *Balance Scorecard* berperan penting. Dalam bentuk yang dapat diungkapkan dengan jelas, *Balance Scorecard* membantu organisasi memahami tujuan jangka panjang serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya.

Dalam *Balance Scorecard*, visi dan strategi punya tujuan akhir yang sangat spesifik. Dan bukan itu saja, dimensi juga harus diperhatikan seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan. Dalam setiap dimensi ini, indikator akan dipilih berdasarkan strategi tim untuk mencapainya. Dalam prosesnya memberikan gambaran tentang pencapaian tujuan tersebut.

Memanfaatkan *Balance Scorecard*, organisasi dapat mengaitkan tujuan jangka panjang mereka dengan tindakan dan pengukuran yang konkret. Maknanya visi dan strategi organisasi tidak hanya menjadi semboyan atau ide yang di kelabui, tapi diartikulasikan menjadi target dan indikator yang dapat diukur.

Balance Scorecard memiliki manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara. Pertama, dengan menggunakan *Balance Scorecard*, kita dapat memahami dengan lebih baik bagaimana visi dan strategi organisasi diimplementasikan secara konkret melalui indikator kinerja. Ini membantu dalam mengkomunikasikan visi dan strategi kepada seluruh anggota organisasi dan memotivasi mereka untuk bekerja menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, *Balance Scorecard* juga mempermudah koordinasi dan integrasi antara unit bisnis atau departemen yang berbeda dalam suatu organisasi. Dengan menggunakan dimensi yang terstruktur dan terpadu, organisasi dapat memastikan bahwa setiap unit memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan keseluruhan sesuai dengan visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Balance Scorecard menyediakan pengukuran dan umpan balik yang diperlukan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu organisasi mencapai visi dan strategi mereka. Dengan memonitor dan mengukur indikator kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi ketidaksesuaian atau masalah yang mungkin muncul dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

Secara keseluruhan, peran *Balance Scorecard* dalam mengungkapkan visi dan strategi adalah untuk mengubah visi yang abstrak menjadi langkah-langkah nyata dan mengaitkannya dengan indikator kinerja yang dapat diukur. Ini membantu organisasi dalam menyampaikan tujuan jangka panjang mereka, mengoordinasikan upaya internal, dan mengevaluasi pencapaian kinerja mereka.

Penggunaan *Balance Scorecard* membantu organisasi dalam mengubah visi dan strategi mereka menjadi tindakan yang dapat diukur secara nyata. Berikut adalah langkah-langkah dalam menggunakan *Balance Scorecard* untuk mengartikulasikan visi dan strategi organisasi. Berikut adalah tahapan mengartikulasikan visi dan strategi organisasi.

a. Membuat Visi dan Strategi

Tahap awal adalah merumuskan visi organisasi yang mencerminkan pandangan jangka panjang tentang masa depan yang diinginkan. Visi ini harus memberikan arahan yang jelas dan inspiratif bagi seluruh organisasi. Selanjutnya, organisasi perlu mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut, yaitu rencana tindakan yang akan dilakukan.

b. Mengidentifikasi Perspektif

Pada tahap ini, organisasi harus menentukan perspektif atau aspek yang relevan untuk mengukur kinerja mereka. *Balance Scorecard* mengidentifikasi empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pemilihan perspektif ini, harus didasarkan pada visi dan strategi organisasi.

c. Menentukan Tujuan dan Indikator

Untuk menentukan tujuan dan indikator, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi tujuan spesifik dalam setiap perspektif yang mencerminkan visi dan strategi organisasi. Sebagai contoh, dalam perspektif keuangan, tujuan dapat termasuk peningkatan pendapatan atau efisiensi keuangan. Untuk setiap tujuan tersebut, perlu ditetapkan indikator kinerja yang tepat, seperti pendapatan tahunan atau rasio keuangan.

d. Menghubungkan Tujuan dan Inisiatif Strategis

Balance Scorecard membantu mengaitkan tujuan dengan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam setiap sudut pandang, organisasi harus menentukan rencana tindakan atau inisiatif yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Inisiatif ini harus sejalan dengan strategi organisasi.

e. Memantau dan Menilai Kinerja

Setelah tujuan, indikator, dan inisiatif ditetapkan, organisasi perlu menerapkannya dan terus memonitor kinerja mereka. *Balance Scorecard* menyediakan kerangka kerja untuk memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja melalui indikator yang telah ditetapkan.

6. Mengukur Keunggulan Kompetitif

Organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menggunakan *Balance Scorecard* dan mengawasi pencapaian visi dan misi mereka. *Balance Scorecard* mengartikan misi dan strategi ke dalam sejumlah tujuan dan metrik yang terbagi menjadi empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

7. Mendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi

Balanced Scorecard (BSC) tidak hanya memberikan pemahaman tentang kinerja organisasi dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal, tetapi juga mendorong pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan di organisasi. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam BSC mencakup berbagai faktor yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkembang.

Daftar Pustaka

- Gunawan, B. (2000). Balanced Scorecard: perspektif baru dalam menilai kinerja organisasi. *Journal of Accounting and Investment*, 1(1), 41-51.
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2010). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi*, 24(1), 1-27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Profil Penulis



Yeni Tata Rini, S.E., M.Acc., Ak., CA.

Kelahiran Banyuwangi, Jawa Timur. Penulis saat ini merupakan dosen tetap Universitas Gajayana Malang sejak tahun 2016. Penulis menempuh Pendidikan SMA di Muncar Banyuwangi (2006), Setelah itu melanjutkan pendidikan diperguruan tinggi dengan mengambil Jurusan D3 Perpajakan, Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Jember (2009). Pendidikan S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (2012), Pendidikan Profesi Akuntansi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2014) dan Pendidikan Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada (2016). Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran keuangan tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: yeni.tatarini@gmail.com

KONSEP *COST VOLUME* *PROFIT (CVP)*

Ni Putu Budiadnyani, S.E., M.Si., CPA.
Universitas Pendidikan Nasional

Pendahuluan

Peranan manajemen dalam suatu bisnis sangatlah penting, di mana manajemen diharapkan mampu menyelesaikan segala ketidakpastian, tantangan dan permasalahan yang ada agar bisnis dapat bertahan dalam persaingan. Biasanya, tujuan dari sebuah perusahaan adalah mendapatkan keuntungan. Agar suatu bisnis dapat bertahan dalam jangka panjang, manajemen harus memiliki strategi untuk meningkatkan pendapatan dan meminimalkan biaya (Ditoananto & Purwanti, 2023).

Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh bisnis adalah dengan menggunakan analisis *Cost Volume Profit (CVP)*. Analisis CVP merupakan analisis sederhana yang dapat diterapkan manajemen pada proses perencanaan bisnis. Hansen & Mowen (2006) mengemukakan bahwa analisis CVP merupakan alat perencanaan dan pengambilan keputusan karena menekankan hubungan antara biaya, volume penjualan, dan harga. Selain itu, analisis CVP juga dapat menjadi cara untuk menentukan tingkat dan skala permasalahan ekonomi yang dihadapi perusahaan dan membantu mengidentifikasi solusi yang diperlukan.

Pengertian dan Tujuan Analisis *Cost Volume Profit*

Analisis *Cost-Volume-Profit* (CVP) atau sering juga disebut dengan analisis *Cost-Volume-Profit* merupakan analisis yang dilakukan pada tahap perencanaan untuk menentukan volume barang yang akan dijual untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu (IAI, 2015). Dalam melakukan analisis CVP, seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan harus dikelompokkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya variabel adalah biaya yang akan bertambah atau berkurang sebanding dengan jumlah unit barang yang terjual, sedangkan biaya tetap adalah biaya yang cenderung tidak berubah berapa pun jumlah barang yang terjual oleh perusahaan, selama tetap pada rentang tertentu.

Format laporan laba rugi yang diperlukan dalam analisis CVP adalah laporan laba rugi yang membedakan biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Laporan laba rugi ini disebut laporan laba rugi pengeluaran langsung (*direct costing*). Format laporan laba rugi adalah sebagai berikut:

Pendapatan	xxx
Biaya Variabel	xxx
Margin Kontribusi	xxx
Biaya Tetap	xxx
Laba Operasi	xxx

Rumus Perhitungan *Cost Volume Profit*

Format laporan laba rugi dalam format *direct costing* menunjukkan terdapat tiga unsur yaitu pendapatan, biaya variabel, dan margin kontribusi yang kesemuanya dapat berubah. Artinya, semakin banyak unit yang terjual maka pendapatan, total biaya variabel dan margin kontribusi akan semakin meningkat, begitu pula sebaliknya. Jika perusahaan berusaha memaksimalkan margin kontribusinya, maka hal ini akan berdampak pada keuntungan perusahaan yang akan maksimal, karena biaya tetap tidak berubah.

Namun, jika perusahaan hanya menjual sejumlah unit tertentu sehingga memberikan kontribusi total keuntungan sebesar total biaya tetap, maka perusahaan dikatakan mampu mencapai ambang batas keuntungan. Dari format rasio untung dan rugi biaya langsung, maka rumus mencari titik impas dapat dibuat sebagai berikut:

$$\text{Titik Impas (Break Even Point)} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{(\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit})}$$

Dalam rencana keuntungan, perusahaan pasti ingin memperoleh keuntungan. Sasaran laba suatu perusahaan sering kali bersifat mutlak. Jadi, rumus menghitung jumlah unit yang harus dijual perusahaan untuk memperoleh keuntungan tertentu sebagai berikut.

$$\text{Unit Terjual untuk Mencapai Keuntungan} = \frac{(\text{Total Biaya Tetap} + \text{Target Keuntungan})}{(\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit})}$$

Untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu, target jumlah unit yang terjual, tidak hanya harus menutupi biaya tetap, tetapi juga mencapai tingkat keuntungan perusahaan. Jika perusahaan dikenakan tarif pajak tertentu maka rumusnya akan diubah sebagai berikut.

$$\text{Unit Terjual untuk Mencapai Keuntungan} = \frac{(\text{Total Biaya Tetap} + \text{Target Keuntungan Sebelum Pajak})}{(\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit})}$$

Tingkat keuntungan sebelum pajak diperoleh dengan rumus:

$$\text{Tingkat Keuntungan Sebelum Pajak} = \frac{\text{Tingkat Keuntungan Setelah Pajak}}{(1 - \text{Tingkat Pajak})}$$

Jika yang diinginkan adalah perhitungan target penjualan bukan dalam unit, namun dalam Rupiah, maka rumus divariasikan menjadi:

$$\text{Target Rupiah Terjual} = \frac{(\text{Total Biaya Tetap} + \text{Target Keuntungan})}{\text{Rasio Marjin Kontribusi}}$$

$$\text{Rasio Marjin Kontribusi} = \frac{(\text{Harga Jual per Unit} - \text{Biaya Variabel per Unit})}{\text{Harga Jual per Unit}}$$

Contoh Soal Perhitungan Cost Volume Profit

Misalnya, PT Aman sedang melakukan tahap perencanaan laba. Informasi yang dapat dikumpulkan dari manajemen perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Harga jual per unit adalah Rp1.000,00.
2. Biaya variabel per unit adalah Rp500,00.
3. Total biaya tetap Rp10.000.000,00.
4. Total target keuntungan setelah pajak adalah Rp25.000.000,00.
5. Tarif pajak 25%

Dengan mempergunakan rumus yang telah dibahas sebelumnya, maka:

1. Mencari titik impas perusahaan adalah $\text{Rp}10.000.000,00 / (\text{Rp}1.000,00 - \text{Rp}500,00) = 20.000$ unit. Langkah untuk menghitung unit terjual untuk mencapai tingkat keuntungan Rp25.000.000,00 setelah pajak, perusahaan harus terlebih dahulu menghitung tingkat keuntungan sebelum pajak, yaitu $\text{Rp}15.000.000,00 / (1-25\%) = \text{Rp}20.000.000,00$.
2. Hitung target jumlah unit yang akan terjual dengan menggunakan titik impas untuk menghitung target jumlah unit yang akan terjual, yaitu $\text{Rp}25.000.000,00 / (\text{Rp}1.000,00 - \text{Rp}500,00) = 50.000$ unit.
3. Hitung target penjualan dengan menggunakan angka 50.000 unit target unit tersebut. Pertama, angka tersebut akan diperbandingkan dengan kapasitas produksi perusahaan, apakah kapasitas produksi dapat memenuhi target penjualan sebanyak 50.000 unit tersebut.

Apabila kapasitas produksi perusahaan lebih rendah dari level tersebut, maka perlu dilakukan perbaikan asumsi penyusunan CVP, misalnya dengan menaikkan harga jual, meningkatkan kapasitas produksi, outsourcing, dan sebagainya (IAI, 2015). Selain kapasitas produksi, faktor lain yang perlu diperhatikan adalah tingkat permintaan

terhadap produk tersebut, dalam hal ini apakah pasar dapat memenuhi target penjualan. Jika permintaan maksimal di pasar hanya 45.000 unit, maka perusahaan harus kembali mengubah asumsi awal, seperti menurunkan biaya tetap, menaikkan biaya iklan, dan sebagainya. Jumlah yang bisa dijadikan target penjualan tahun depan adalah jumlah yang sesuai dengan kapasitas produksi perseroan dan diperkirakan mampu diserap pasar.

Analisis Cost Volume Profit untuk Lebih dari Satu Jenis Produk

Ilustrasi sebelumnya, mengasumsikan bahwa perusahaan hanya memproduksi satu jenis produk. Bagaimana rumusnya jika perusahaan memproduksi lebih dari satu jenis produk, bahkan mungkin puluhan bahkan ratusan produk? Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan (IAI, 2015):

1. Apakah produk yang diproduksi atau dijual menggunakan kapasitas yang sama? Jika produk ini dan produk lainnya, diproduksi di fasilitas berbeda, analisis CVP dapat dilakukan secara terpisah untuk setiap produk.
2. Jika produk tersebut diproduksi dari fasilitas yang sama maka harus mempunyai rasio kontribusi per unit yang sama. Jika produk memiliki tingkat kontribusi yang sama, maka analisis CVP dapat dilakukan seolah-olah produk tersebut merupakan satu produk.
3. Jika produk yang diproduksi berasal dari fasilitas yang sama tetapi memiliki tingkat kontribusi per unit yang berbeda, yang dapat dilakukan adalah dengan membebankan biaya pada setiap produk dan kemudian melakukan analisis CVP untuk masing-masing produk. Namun, cara ini tidak disarankan karena perusahaan sering kali kesulitan mengalokasikan biaya secara akurat pada setiap produk. Oleh karena itu, pendekatan yang disarankan adalah dengan menggabungkan margin kontribusi per

unit setiap produk berdasarkan target bauran pendapatan setiap produk. Hasilnya adalah rata-rata tertimbang margin kontribusi seluruh produk tersebut (*Weighted Average Contribution Margin*).

Tabel 15.1 *Weighted Average Contribution Margin*

Produk	Per Unit			Target Bauran Penjualan	Proporsi	
	Harga Jual	Biaya Variabel	Marjin Kontribusi			
A	1.200	500	700	6.000	0,6	420
B	2.500	1.300	1.200	3.000	0,3	360
C	2.600	1.300	1.300	1.000	0,1	130
<i>Weighted Average Contribution Margin</i>						910

Setelah tingkat iuran rata-rata tertimbang diperoleh, analisis CVP dapat dilakukan dengan menggunakan rumus yang telah dijelaskan sebelumnya. Misal total biaya tetap perusahaan adalah Rp27.300.000,00, maka jumlah unit yang akan dijual adalah $\text{Rp}27.300.000,00 / 910 = 30.000$ unit. Dari total penjualan tersebut, 18.000 unit (60%) merupakan target penjualan produk A, 9.000 unit (30%) merupakan target penjualan produk B, dan Produk C sebanyak 3.000 unit (10%) merupakan target penjualan.

Identifikasi Biaya Variabel dan Biaya Tetap

Masalah kompleks dalam analisis CVP adalah membagi seluruh biaya yang dikeluarkan suatu perusahaan menjadi biaya tetap dan biaya variabel (IAI, 2015). Permasalahannya adalah tidak semua biaya dapat dengan mudah diklasifikasi menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Sering kali terdapat biaya yang tidak dapat diklasifikasikan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Kelompok pertama mencakup biaya-biaya yang biasa disebut biaya campuran.

Contoh biaya tersebut adalah biaya listrik, air dan telepon, di mana biaya tersebut, mempunyai unsur biaya tetap dan biaya variabel. Untuk biaya seperti ini, maka unsur biaya

tetap dan biaya variabel harus dipisahkan. Cara-cara untuk memisahkan kedua sifat biaya tersebut, antara lain dapat mempergunakan *high-low point method* atau pemisahan secara statistik.

Kelompok biaya kedua mencakup biaya yang tidak dapat diklasifikasikan sebagai biaya tetap atau biaya variabel. Biaya variabel adalah biaya yang totalnya akan bertambah atau berkurang sebanding dengan jumlah unit yang terjual. Namun ada biaya yang jumlahnya berubah namun perubahan yang terjadi tidak sebanding dengan jumlah unit yang terjual. Misalnya, sebuah toko roti akan melakukan analisis CVP. Dalam analisis CVP, pihak toko memperkirakan setiap hari Sabtu dan Minggu, karyawan akan bekerja dua jam ekstra. Dalam hal ini biaya lembur bukan merupakan biaya variabel, karena biaya lembur akan bertambah atau berkurang tergantung dari jumlah jam kerja lembur.

Namun, tidak ada jaminan bahwa setiap tambahan jam akan menghasilkan tingkat penjualan roti yang sama. Oleh karena itu, biaya lembur bukanlah biaya variabel. Dalam analisis CVP hanya terdapat dua jenis biaya, maka biaya lembur akan dimasukkan ke dalam kategori biaya tetap. Oleh karena itu, pengertian biaya tetap dalam analisis CVP melibatkan seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan yang tidak dapat digolongkan sebagai biaya variabel.

Permasalahan lain yang mungkin timbul dalam implementasi rumus CVP adalah biaya variabel harus dinyatakan per unit dan tidak dapat dinyatakan dalam bentuk total. Misalkan, dalam contoh toko roti tersebut, membuat roti dibutuhkan berbagai bahan baku termasuk air. Biaya air untuk membuat roti merupakan biaya variabel, karena makin banyak roti yang dibuat, makin banyak air yang dipakai, dan kenaikannya adalah proporsional. Permasalahan yang timbul adalah, jika perusahaan ingin memperlakukan biaya air sebagai biaya variabel, maka perusahaan harus dapat menghitung berapa biaya air untuk membuat satu roti.

Jika jenis roti yang dihasilkan perusahaan cukup banyak, maka perhitungan biaya air per unit roti menjadi cukup sulit untuk dilakukan. Jika pihak pembuat roti tidak menghitung biaya air per unit roti, tetapi hanya mempunyai informasi mengenai total biaya air, maka biaya air untuk pembuatan roti, meskipun sebenarnya dapat berubah, harus tetap dimasukkan dalam kelompok biaya tetap. Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa dalam analisis CVP, banyak biaya yang termasuk dalam kelompok biaya tetap yang bukan merupakan biaya tetap seperti pada definisi yang telah disebutkan sebelumnya.

Analisis Cost Volume Profit dalam Ketidakpastian

Analisis CVP yang digunakan pada tahap perencanaan memerlukan asumsi yang dibuat oleh pihak bisnis dan mungkin tidak sama dengan kondisi sebenarnya pada saat rencana dilaksanakan. Oleh karena itu, pertimbangannya melibatkan unsur ketidakpastian. Dunia usaha dapat mengantisipasi ketidakpastian melalui tiga cara (IAI, 2015), yaitu:

1. *Safety Margin*
2. *Operating Leverage*
3. Analisis Sensitivitas (*What-if Analysis*)

Safety margin, perhitungan selisih antara jumlah unit yang diperkirakan dapat dijual oleh perusahaan selama periode analisis dan jumlah unit yang harus dijual untuk mencapai titik impas. *Margin of safety* perusahaan semakin meningkat yang menunjukkan bahwa posisi perusahaan lebih aman, walaupun dengan asumsi yang tidak tepat, karena posisi perusahaan masih jauh dari titik impas. Sebaliknya, jika *margin of safety* perusahaan rendah maka perusahaan berada pada posisi rentan karena laba yang diperoleh bisa saja lebih kecil dari titik impasnya, dengan kata lain perusahaan mengalami kerugian.

Operating leverage mengukur proporsi biaya tetap dalam total biaya yang dikeluarkan perusahaan. Leverage operasi yang lebih tinggi, menunjukkan proporsi biaya

tetap yang lebih tinggi dalam bisnis. Rasio biaya tetap yang tinggi meningkatkan risiko yang dihadapi suatu perusahaan, karena semakin tinggi biaya tetap suatu perusahaan maka labanya akan semakin fluktuatif. Rumus penghitungan *leverage* operasi adalah total margin kontribusi dibagi total laba operasi.

Analisis selanjutnya yang dapat dilakukan adalah analisis sensitivitas. Analisis sensitivitas merupakan analisis yang dilakukan untuk mencari faktor yang paling sensitif dalam analisis CVP. Faktor paling sensitif adalah faktor yang apabila terjadi penyimpangan dari asumsi akan paling memengaruhi laba perusahaan. Misalnya, jika suatu perusahaan yakin bahwa faktor yang paling sensitif adalah harga, maka dalam analisis ini harga akan naik atau turun sebesar 1% dibandingkan rencana awal dan dampaknya terhadap keuntungan perusahaan akan menjadi topik yang mendapat perhatian besar.

Daftar Pustaka

- Ditoananto, A., & Purwanti, L. (2023). Analisis Cost Volume Profit (CVP) Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada Usaha Onotaki Dalam Situasi Ekonomi Masa Pandemi Covid-19. *Reviu Akuntansi, Keuangan dan Sistem Informasi*, 2(1), 138–144.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Cost Management Accounting and Control*. South-Western: Thomson.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2015). *Modul Chartered Accountant Akuntansi Manajemen Lanjutan*.

Profil Penulis



Ni Putu Budiadnyani, S.E., M.Si., CPA.

Penulis lahir di Tabanan, Bali – Indonesia tanggal 23 Juni 1993, merupajan anak pertama dari dua bersaudara. Penulis memiliki kertarikan di bidang ilmu akuntansi sehingga menempuh Pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Udayana di tahun 2011 dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Akuntansi pada tahun 2014. Selanjutnya, penulis melanjutkan Pendidikan setahun kemudian di tahun 2015 pada program studi S-2 Akuntansi di Universitas Udayana dan menyelesaikan pendidikan di tahun 2017. Penulis saat ini, tercatat sebagai dosen Universitas Pendidikan Nasional. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keparannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain berprofesi sebagai dosen pada Universitas Pendidikan Nasional, penulis juga aktif sebagai auditor eksternal pada kantor akuntan publik yang terdaftar di Kota Denpasar, Bali. Penulis aktif sebagai staf auditor pada kantor akuntan publik sejak menyelesaikan Pendidikan S-1 Akuntansi di tahun 2014.

Email Penulis: putubudiadnyani@gmail.com

SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN

Endang Sumiratin, S.Pd., M.Agr.
Universitas Lakidende

Ruang Lingkup Sistem Informasi Akuntansi manajemen

Bisnis yang semakin sukses mendorong perusahaan untuk memaksimalkan sumber daya yang tersedia, dan meningkatkan efisiensi dalam menangani personel. Salah satu faktor yang secara signifikan mengurangi efektivitas pengelolaan manajemen adalah pekerjaan manajerial di perusahaan tersebut. Pekerjaan manajerial adalah upaya seorang manajer untuk memulai dan melaksanakan tugas dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan. Keberhasilan yang dicapai suatu bisnis dalam mencapai tujuannya sangat merugikan kerja manajer, dan sistem informasi manajemen dapat berfungsi sebagai alat komunikasi, kolaborasi, penilaian, dan panduan bagi manajer untuk mencapai kerja manajerial yang optimal (Febrianti dan Fitri, 2019).

Kecepatan dalam menangani kegiatan pada suatu perusahaan yang dibutuhkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam perkembangan dunia modern. Oleh karena itu, suatu perusahaan bertugas untuk melakukan penelitian yang dapat membantu memastikan keberhasilan setiap proyek yang dijalankan. Teknologi informasi yang merupakan salah satu komponen sistem informasi digunakan untuk memantau keputusan bisnis yang penting di berbagai industri. Salah satu sistem yang

saat ini, kita gunakan dan juga merupakan salah satu produk kemajuan teknologi informasi adalah sistem akuntansi.

Informasi akuntansi manajemen membantu manajer mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah, dan menilai kinerja karyawan. Semua aspek manajemen, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan menanggapi permintaan, memerlukan dan memanfaatkan pengetahuan personel. Informasi adalah aset berharga bagi setiap bisnis karena berfungsi sebagai sumber data awal dan tolak ukur dalam setiap diskusi negosiasi. Sistem Manajemen Informasi dan Data (SIAM) adalah suatu proses yang mengumpulkan dan mengatur data dari seluruh aktivitas dan transaksi perusahaan, mengubah data menjadi informasi yang berguna, mengelola data, dan mengendalikan data perusahaan (Nainggolan, 2015).

Sistem informasi manajemen diharapkan dapat membantu manajer dalam menjalankan tugasnya sehari-hari dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Febrianti dan Fitri (2019) mengemukakan bahwa mereka mengidentifikasi lima karakteristik sistem manajemen informasi yang berguna untuk mengembangkan strategi bisnis: cakupan luas (lingkup), ketepatan waktu (tepat waktu), agregasi (agregasi), dan integrasi (integrasi). Sistem manajemen informasi yang tersedia akan menjadi efektif jika selaras dengan kebutuhan organisasi.

Untuk merumuskan keputusannya, manajer menggunakan berbagai metode dalam modelnya, yang mungkin memiliki analisis keuangan, nonkeuangan, atau bahkan non-kuantitatif. Sistem Informasi Akuntansi adalah sistem yang menggunakan data dan transaksi untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan pengguna untuk merencanakan, mengatur, dan menjalankan bisnis mereka. Oleh karena itu, informasi berkualitas tinggi adalah informasi yang akurat dan tepat waktu.

Akuntansi manajemen berkaitan dengan penyediaan informasi keuangan kepada manajer (anggota staf internal) organisasi yang tegang dalam mengawasi dan

memantau operasi organisasi. Persetujuan manajer dihormati oleh manajer, maka untuk mengevaluasi persetujuan manajer, perlu dipahami proses manajer dan pengorganisasian ruang kerja manajer. Komite magang yang ada dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut.

1. Pengelola Dana

Diperlukan informasi mengenai aktivitas keuangan perusahaan, seperti pembayaran gaji, biaya dana relatif terhadap jumlah jam kerja yang dibutuhkan perusahaan, tingkat investasi, tingkat pengembalian ekuitas, dan sebagainya.

2. Manajer Produksi

Penting untuk mengumpulkan informasi mengenai harga pokok penjualan yang disebut juga dengan harga produksi, seperti total harga pokok produksi, biaya per unit produksi, beban tenaga kerja jangka panjang, dan biaya overhead lainnya yang jelas.

3. Manajer Pemasaran

Data informasi seluruh komponen biaya terkait dalam penetapan harga jual produk, informasi nilai diskon untuk produk tertentu dalam rangka peningkatan volume penjualan, beban komisi penjualan, serta penentuan sistem penjualan secara kredit atau tunai.

4. Pihak Top Manajer

Informasi ini diperlukan untuk pengembangan rencana strategis perusahaan, seperti terkait pertumbuhan pendapatan, ekspansi bisnis, diversifikasi produk, dan investasi lainnya.

Definisi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem adalah kumpulan komponen-komponen yang tercakup di dalamnya, serta subsistem-subsistem yang lebih kecil yang bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan terus-menerus berinteraksi satu sama lain. Dalam sistem tertentu, terdapat tiga proses: masukan (masukan), proses itu sendiri, dan keluaran (keluaran).

Dengan kata lain, sistem menurut Romney dan Steinbart (2012) adalah sekelompok dua atau lebih komponen yang terus-menerus berhubungan satu sama lain dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Secara umum, suatu sistem terdiri dari subsistem-subsistem yang lebih kecil yang masing-masing mempunyai fungsi khusus untuk mendukung sistem yang lebih besar.

Ardana dan Lukman (2016) menyatakan bahwa informasi yang dikumpulkan dari orang-orang dan sumber yang dapat dipercaya mengubah data keuangan dan data lainnya menjadi informasi yang dapat diberikan kepada mereka yang melamar pekerjaan. Secara umum, sistem informasi akuntansi membantu manajer dalam bisnis untuk mengumpulkan data keuangan, mengubahnya menjadi informasi yang dapat diakses dan digunakan oleh pengguna, dan menghasilkan laporan keuangan.

Rudianto (2012) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah jenis akuntansi yang berfungsi menyediakan data dan informasi untuk mendukung manajer dalam merencanakan operasi sehari-hari serta proyek jangka panjang. Misalnya, menyediakan data biaya untuk mengukur harga produk saat ini dan transaksi terkait. Detail menyediakan data dan informasi untuk pengambilan keputusan manajemen meliputi operasi harian dan perencanaan operasi di masa depan, adalah bidang akuntansi manajemen. Misalnya, menyediakan data biaya untuk mengukur harga produk saat ini dan transaksi terkait.

Sistem Informasi Akuntansi Manajemen adalah bagian dari Informasi Akuntansi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi kebutuhan manajemen dalam menjalankan fungsinya, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian permasalahan.

Supriyono (2009) menyatakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah sekelompok manusia dan sumber daya modal organisasi yang memiliki tanggung jawab, untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, sistem

informasi akuntansi manajemen membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan pada era globalisasi dan mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Manajemen menghasilkan informasi akuntansi keuangan, seperti laporan pesanan penjualan, penerimaan kas, dan pembayaran kepada pemasok. Jika sebagaimana dimaksud di sini, pengendalian kegiatan operasional perusahaan baik internal maupun eksternal serta laporan Mongontrol Manajerial, yang akan dituatkan oleh para pembuat keputusan sebagai manajer dan disebarakan untuk karyawan.

Informasi tentang manajemen aset biasanya terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan, seperti harga aset, harga pembelian, biaya produksi, harga penawaran, tanggal penawaran, jumlah penawaran, jumlah tawaran, dan sebagainya, serta laporan biaya kualitas, biaya siklus hidup produk, biaya siklus hidup produk, biaya-penambah dan bukan-penambah nilai (biaya bernilai dan non-nilai tambah), dan jumlah penawaran yang digunakan untuk membantu semua pihak terkait dalam mengajukan penawaran (Utari, 2016).

Informasi tentang manajemen aset biasanya terdiri dari laporan keuangan dan nonkeuangan, seperti neraca, laporan penjualan, laporan biaya, biaya siklus hidup produk, biaya siklus hidup produk, laporan biaya, laporan biaya kualitas, nilai dan non-nilai tambah. biaya, dan laporan biaya untuk proses manufaktur.

Hansen dan Mowen (2015) mendefinisikan sistem manajemen informasi sebagai suatu sistem informasi yang menggunakan masukan (masukan) dan berbagai proses untuk mencapai tujuan pengelolaan dengan menghasilkan suatu keluaran (keluaran). Proses ini dapat didefinisikan melalui berbagai kegiatan seperti pengumpulan data, analisis, pengelaporan, pengukuran, penyimpanan, dan penyebaran informasi. Anggaran, laporan kinerja, biaya pelanggan, harga pokok produk, keluaran mencakup laporan khusus dan komunikasi pribadi.

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah komponen organisasi yang digunakan untuk mengubah data keuangan menjadi informasi atau laporan keuangan, yang dikirimkan kepada pemangku kepentingan bisnis internal dan eksternal. Data dapat diubah menjadi informasi menggunakan *keyboard* komputer. Membandingkan format dan format laporan keuangan dengan pihak eksternal lebih sedikit, dibandingkan dengan laporan keuangan untuk perubahan posisi keuangan dan berbagai fungsi keuangan, sedangkan laporan keuangan internal mempunyai format yang lebih luas, antara lain untuk penjualan harian, pembelian yang dilakukan dengan kredit dan kartu debit, dan pembayaran yang dilakukan ke lembaga pemerintah. Informasi yang diterima oleh tim manajemen sangat bervariasi baik bentuk maupun fungsinya (Mulyadi, 2008).

Manfaat Sistem Informasi Akuntansi manajemen

Beberapa manfaat sistem informasi terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh Syopiansyah dan Subiyakto (2006):

1. penghematan waktu (penghematan waktu);
2. penghematan biaya, atau menyimpan uang;
3. efektivitas (efisiensi) yang maksimal;
4. pengembangan atau pengembangan teknologi; dan
5. pengembangan personil (pelatihan personel).

Agar berguna/bermanfaat, informasi harus memiliki kualitas atau karakteristik berikut.

1. Terkait/Relevan

Meningkatkan pengetahuan atau nilai bagi mereka yang membuat proposal, dengan mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kemampuan untuk mengusulkan, melaksanakan, atau mempresentasikan proposal.

2. Dapat Dipercaya
Berdasarkan kesalahan atau bias dan menggambarkan kejadian atau aktivitas organisasi secara akurat.
3. Terlengkap
Tidak mengurangi data penting yang dibutuhkan pengguna.
4. Waktu yang Akurat
Disajikan pada saat yang tepat untuk memengaruhi proses pembuatan keputusan
5. Mudah Dipahami
Disajikan dalam format yang mudah dipahami.
6. Kemampuan untuk dievaluasi
Memungkinkan dua orang yang kompeten untuk menghasilkan informasi yang sama secara independen (Krismiaji, 2010).

Fungsi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Fungsi sistem akuntansi manajemen adalah sebagai sumber informasi penting untuk membantu manajer dalam memantau aktivitas mereka, dan mengurangi keterlambatan dalam mencapai tujuan. Manajemen informasi sebagai salah satu produk utama sistem informasi manajemen mempunyai kemampuan untuk memprediksi potensi konsekuensi yang mungkin timbul dari berbagai alternatif bentuk intervensi yang dapat dilakukan dalam berbagai aktivitas seperti *brainstorming*, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

Riduwan (2008) mengemukakan tiga fungsi informasi dalam akuntansi manajemen yaitu sebagai berikut:

1. dampak harga puncak dan biaya berkala, dampak harga produk dan biaya berkala adalah mengurangi jumlah uang yang digunakan untuk memproduksi dan menjual barang ke pelanggan;

2. pengendalian operasional, *benchmarking* operasional memberikan informasi dasar mengenai efektivitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan; dan
3. manajemen pengendalian, pengendalian manajemen adalah menyediakan informasi mengenai kinerja manajer dan unit kerja individu dalam organisasi. Anggaran merupakan komponen penting dalam perencanaan.

Atkinson dkk. (2001), dijelaskan fungsi-fungsi berikut yang dijalankan oleh sistem manajemen informasi berikut:

1. pengendalian operasional, memberikan wawasan mengenai efisiensi dan kualitas proses kerja;
2. penetapan biaya produk dan pelanggan, menurunkan biaya bahan baku yang digunakan untuk memproduksi suatu barang atau jasa, serta biaya penjualan barang atau jasa tersebut kepada pelanggan;
3. pengendalian manajerial, memberikan informasi mengenai jadwal kerja manajer dan unit perusahaan; dan
4. pengendalian strategis, memberikan informasi mengenai keuangan perusahaan dan komposisi angkatan kerja yang kompetitif, kondisi pasar, preferensi pelanggan, dan kemajuan teknologi.

Tujuan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Tujuan audit manajemen adalah menghasilkan laporan audit yang dapat membantu manajer dalam menjalankan fungsi manajemen, seperti perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan prosedur penutupan audit. Pencatat skor, penarik perhatian manajemen, dan penyedia informasi bagi pengambilan keputusan sebagai peran akuntansi manajemen dalam membantu manajemen untuk perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan berkembang.

Baldrick Siregar, dkk. (2014) menyatakan bahwa sistem apropriasi pegawai mempunyai tujuan yang belum tercapai yaitu:

1. memberikan informasi mengenai subjek pinjaman dan jumlah pinjaman yang disetorkan ke dalam subjek pinjaman. Contoh dari jenis informasi ini adalah log biaya produksi, log aktivitas biaya, dan log departemen biaya;
2. memberikan informasi untuk melaksanakan kegiatan penelitian, survei, dan evaluasi. Contoh informasi proposal adalah proposal dari rekan. Informasi ini digunakan untuk merencanakan pengadaan bahan. Contoh informasi untuk kegiatan pengendalian adalah perbandingan antara hasil aktual dan hasil yang diharapkan. Produktivitas, aktivitas, dan bagian yang memberikan informasi untuk evaluasi kerja; dan
3. memberikan informasi untuk memudahkan proses penyusunan keputusan. Salah satu jenis informasi yang dapat membantu pengambilan keputusan adalah data relevan mengenai pendapatan dan pengeluaran. Informasi ini digunakan untuk menentukan apakah produk perlu dibuat sendiri atau dibeli dari pemasok.

Ketiga tujuan di atas, untuk menunjukkan bahwa manajer memberikan informasi yang diperlukan untuk negosiasi harga produk, negosiasi bisnis, negosiasi kontrak, dan negosiasi kontrak. Sistem Informasi Manajemen (SIAM) dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah, menyelesaikan masalah, dan menilai kinerja karyawan. Kebutuhan akan informasi ini tidak terbatas pada perusahaan manufaktur saja; hal ini juga berlaku bagi perusahaan dagang, penyedia jasa, dan organisasi nirlaba (sektor publik).

Tujuan utama sistem akuntansi manajemen adalah sebagai berikut:

1. menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk menghitung biaya produk, jasa, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen;

2. memberikan informasi yang dapat digunakan untuk penelitian, pengelolaan, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikan; dan
3. mengontrol informasi membantu mengidentifikasi masalah, memecahkan masalah, dan memperkirakan jam kerja.

Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi manajemen

Karakteristik Sistem Manajemen Informasi memiliki elemen penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan yang efektif. Nainggolan, E. P. (2015), gambaran dasar Sistem Informasi Akuntansi. Sistem manajemen informasi (SIAM) terdiri dari empat karakteristik informasi: *boardscope*, agregasi, integrasi, dan garis waktu.

1. karakteristik *broadscope*, pada organisasi yang strukturnya terdesentralisasi, manajer memerlukan informasi *broadscope* sebagai salah satu implikasi utama peningkatan kesadaran dan perhatian pegawai serta kemampuannya dalam berfungsi sebagai pengontrol;
2. karakteristik *agregat*, memberikan panduan dalam proses menafsirkan informasi. Perlu waktu untuk menyebarkan informasi yang relatif lebih pendek dibandingkan dengan informasi yang masih mentah dan belum tersusun. Perluan agregasi yang tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan; dan
3. karakteristik *integrasi*, informasi terintegrasi memberikan pendekatan yang lebih terkoordinasi terhadap berbagai keputusan yang dibuat oleh organisasi yang sangat terdesentralisasi. Informasi yang terintegrasi

Peran Sistem Informasi Akuntansi manajemen

Pada era Revolusi Industri 4.0 dan globalisasi saat ini, informasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap manajemen organisasi. Informasi merupakan hasil penambangan data yang menghasilkan informasi berguna

dan menarik. Informasi memiliki banyak potensi karena dapat digunakan untuk memberikan kontribusi secara diam-diam terhadap berbagai tugas yang akan diberikan, seperti penelitian, pengembangan, dan pengambilan keputusan manajemen.

Dunia usaha saat ini, semakin banyak yang menggunakan sistem informasi berbasis computer, karena dapat memudahkan pekerjaan administratif dengan lebih efektif. Mengenai keamanan, banyak sistem pengambilan informasi berbasis komputer ditawarkan dengan tujuan membuat hidup pengguna lebih mudah dan menghasilkan informasi yang andal, akurat, tepat waktu, komprehensif, dan dapat dipahami.

Sistem informasi akuntansi dalam suatu perusahaan beragam penting dan diperlukan oleh pihak manajemen, karena sistem informasi akuntansi dapat memberikan informasi yang berhubungan dengan laporan keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur berbagai kegiatan perusahaan, serta menilai dan mengukur hasil kerja setiap unit yang telah diberi dan disetujui tanggung jawab. Sistem informasi akuntansi juga berfungsi sebagai sumber informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi para manajer.

Sistem manajemen informasi akuntansi merupakan sistem yang berfungsi untuk membantu memperkirakan konsekuensi potensial dari berbagai alternatif tindakan yang diambil dalam berbagai aktivitas seperti penelitian, pengembangan, dan penulisan proposal. Karakteristik informasi berguna dalam membantu manajer mengembangkan ide-ide yang dikategorikan ke dalam empat kategori: keluasan (*breadth*), ketepatan waktu (*timeliness*), agregasi (*aggregation*), dan integrasi (*integrasi*). Karakteristik sistem informasi yang tersedia dalam suatu organisasi, akan menjadi lebih efektif jika memenuhi kebutuhan pengguna informasi guna memudahkan proses pengambilan keputusan. Informasi yang diperoleh dari manajer harus dianalisis sesuai dengan karakteristik yang meminimalkan kontribusinya terhadap pencapaian kinerja manajerial (Firmansyah, 2015).

Rencana bisnis yang sukses dapat dibuat selaras dengan sistem informasi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan. Niat baik juga berpotensi memitigasi hukum buruk yang diterapkan terhadap bisnis atau organisasi. Kesalahan akan mengganggu operasional organisasi, terhadap punahnya kehidupan perusahaan atau organisasi. baik besar maupun kecil yang dituntut, harus memiliki sistem informasi yang baik dan handal, yaitu menghasilkan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu.

Informasi juga mendukung pengelolaan organisasi dan kegiatan operasional. Untuk semua itu, diperlukan semacam data buatan tangan yang akurat yang dapat diambil dengan mudah dan cepat kapan pun diperlukan. Informasi adalah sumber daya yang sangat penting bagi semua organisasi; misalnya untuk tim bisnis atau administrasi, informasi sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting. Informasi adalah sumber daya yang sangat penting bagi semua organisasi; misalnya untuk tim bisnis atau administrasi, informasi sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting. Setiap bisnis pasti memiliki sistem informasi yang berfungsi sebagai sumber informasi, sama halnya dengan sistem akuntansi.

Setiap aktivitas yang kita lakukan, baik secara rutin maupun tidak, mengungkap banyak informasi. Kami menerima slip pembayaran ketika kami berbelanja di supermarket, membeli makanan, dan makan cepat di restoran. Kegiatan seperti ini jelas menuntut kita untuk memperoleh informasi yang akurat. Sistem pencarian informasi yang menghasilkan data tersebut, disebut sebagai sistem peringatan (Husein, 2003).

Dalam kaitan ini, sisi operasional bisnis diharapkan dapat memberikan hasil yang mengindikasikan tercapainya tujuan bisnis dan memantau pertumbuhan bisnis tertentu. Manajer memerlukan informasi atau strategi untuk membantu perusahaan mencapai tujuan dan sasarnya. Dari semua informasi yang dibutuhkan oleh tim manajemen perusahaan, informasi akun merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan rasio harian perusahaan secara keseluruhan. Untuk

memperoleh informasi yang akurat, tepat waktu, dan konsisten, diperlukan suatu sistem manajemen informasi tunggal yang dirancang berdasarkan kebutuhan dan keadaan perusahaan dalam menjalankan operasional sehari-hari.

Sistem manajemen informasi didasarkan pada cakupan yang luas, ketepatan waktu, agregasi, dan integrasi. Sistem informasi akuntansi manajemen juga beragaman untuk mengurangi kegiatan suatu perusahaan agar lebih cepat pelaksanaannya. Sistem otentikasi yang dirancang dengan baik harus mampu menghasilkan informasi yang dapat dipercaya dan berguna ketika mengevaluasi kinerja karyawan terkait dengan deskripsi pekerjaan, penjadwalan, tinjauan kinerja, dan keterlibatan karyawan.

Pemanfaatan sistem information *retrieval* bertujuan untuk menyederhanakan data dan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan bisnis, sehingga sistem information retrieval digunakan untuk memperbaiki sistem kerja perusahaan. Pengambilan keputusan diperlukan, ketika kita mempunyai masalah yang perlu diselesaikan dengan bekerja sama. Alternatif pembeli mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti dari perencanaan, adalah pengambilan keputusan.

Berkaitan dengan hal tersebut, peningkatan informasi sistem manajemen bagi pimpinan perusahaan jelas sangat penting. Karena itu, sistem informasi akuntansi bekerja sama dengan sistem informasi lainnya, sistem ini menyediakan informasi yang diperlukan bagi para manajer untuk digunakan sebagai titik awal dalam mengembangkan rencana mereka dalam menyelesaikan tugas.

Ketika sistem informasi akuntansi telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan tim manajemen, maka dianggap efektif. Setiap bisnis pasti memiliki informasi, terutama informasi akurat yang dapat menjelaskan kegiatan suatu bisnis tertentu.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Kamarudin. (2015). Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan. Cetakan ke-10. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ardana, I Cenik dan Hendro, Lukman. (2016). Sistem Informasi Akuntansi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Atkinson., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan Mark Young. (2001). Management Accounting. Edisi 3. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Baldric Siregar, dkk. (2014). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Selemba Empat.
- Bodnar, George H. dan Wiliam S. (2000). Hopwood. Sistem Informasi Akuntansi: Buku 1. Edisi 6. Terjemahan oleh Amir Abadi Jusuf. Jakarta: Salemba Empat.
- Cooper, Donald R. dan Schindler, Pamela S. (2006). Metode Riset Bisnis. Terjemahan oleh Budijanto dan Didik Djunaedi. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Firmansyah, H. (2015). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada PT. Indosat Tbk. Bandung) (Doctoral dissertation, Universitas Widyatama).
- Febrianti, R., dan Fitri, Y. (2019). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Ketidakpastian Lingkungan, dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Bum di Banda Aceh). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi, 4(3), hal. 257–269.

- Hansen, Don R. Mowen Maryanne M. (2015). Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Husein, Muh. Fakhri. (2004). Sistem Informasi Akuntansi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Krismiaji. (2015). Sistem Informasi Akuntansi. Edisi Keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Masiyah, Kholmi. (2019). Akuntansi Manajemen. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mulyadi. (2008). Sistem Akuntansi. Jakarta: Salemba Empat.
- Nainggolan, E. P. (2015). Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Tingkat Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), 100–112.
- Riduwan, Akhmad. (2008). Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan dan Perumusan Kebijakan. *Jurnal Ekuitas*, 2(2), 61-73.
- Rudianto. (2013). Akuntansi Keuangan. Jakarta: Erlangga.
- Syopiansyah Jaya Putra dan A'ang Subiyakto. (2006). Pengantar Sistem Informasi. Jakarta: UIN Jakarta Press.

Profil Penulis



Endang Sumiratin, S.Pd., M.Agr.

Penulis lahir 05 Juli 1985. Lulus S-1 di Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Muhammadiyah Malang tahun 2008. Lulus Magister Program Studi Agribisnis Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang tahun 2012.

Saat ini, menjadi dosen tetap Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Lakidende dan Mengampu matakuliah Dasar-dasar Akuntansi, Akuntansi Biaya dan Manajemen, Ekonomi Produksi, Biologi Umum, Pangan dan Gizi, Pengetahuan Bahan Agroindustri dan Etika Kerja. Penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang pertanian khususnya agribisnis tersebut. Aktif menulis berbagai jurnal ilmiah dan peserta dalam beberapa seminar dan pelatihan,

Email Penulis: eenendangs@gmail.com

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Chandra Ayu Pramestidewi, S.Pt., M.M.
Universitas Djuanda

Akuntansi Manajemen

Proses pengendalian manajemen terdiri dari tiga aktivitas, yaitu komunikasi, motivasi, dan evaluasi organisasi antara atasan dan bawahan, dengan tiga metodologi, yaitu menentukan tujuan, pengukuran prestasi, dan evaluasi prestasi. Proses ini penting, karena mengenai atau menyinggung hubungan sistem pengendalian manajemen dengan akuntansi manajemen. Lebih lanjut, diketahui ada dua tipe akuntansi yaitu, Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen. Akuntansi keuangan berhubungan dengan pelaporan keuangan untuk pemegang saham, analis investasi dan pihak lain, diatur oleh Prinsip Akuntansi yang lazim pada suatu negara tertentu.

Akuntansi manajemen berhubungan dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen atau pihak lain dalam satu organisasi. Akuntansi manajemen mempunyai tiga sub bidang lagi yaitu: *Full Cost Accounting*, *Differential Accounting* dan *Pengendalian Manajemen (Akuntansi Pertanggungjawaban)*. Ketiga bidang ini, diatur oleh prinsip yang berbeda. Namun, sistem akuntansi yang digunakan pada prinsipnya sama. Banyak informasi yang dikumpulkan menjadi satu bentuk tunggal untuk tiga subakuntansi manajemen tersebut.

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan. Sistem pengendalian manajemen berperan besar dalam perkembangan perusahaan. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki sistem pengendalian pada manajemennya, perusahaan tersebut akan mudah mengalami kemunduran, sedangkan sebaliknya jika memiliki sistem pengendalian manajemen perusahaan, maka perusahaan tersebut akan mengalami perkembangan.

Setiap perusahaan mempunyai standar masing-masing untuk pengendalian manajemennya. Semakin baik sistem pengendaliannya maka akan berpengaruh terhadap perusahaan. Namun, banyak perusahaan yang tidak terlalu memikirkan sistem pengendalian manajemen, sehingga tidak banyak perusahaan-perusahaan besar yang mengalami kemunduran atau bangkrut, karena perusahaan besar pasti memiliki sistem pengendalian manajemen. Kenyataan tersebut, membuat perusahaan harus mengkaji ulang terhadap sistem pengendalian manajemen yang ada.

Anthony and Reece (1984) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang memiliki fungsi dalam pengendalian setiap aktivitas yang terjadi dalam sebuah perusahaan dalam menentukan strategi yang sesuai diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan itu. Suadi (1999) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah terdiri dari berbagai subsistem yang berkaitan satu sama lain. Subsistem terdiri dari Penganggaran, pemrograman, pelaporan, akuntansi, hingga pertanggungjawaban.

Perusahaan yang baik, harus memenuhi beberapa hal 1) tolok ukur kinerja, 2) kebijakan, dan 3) mengapresiasi sumber daya yang ada. Sistem pengendalian manajemen menyeluruh dan terpadu, memiliki maksud bahwa pengendalian manajemen tersebut lebih mengarah berbagai upaya yang dilakukan sebuah perusahaan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan

mengendalikan perusahaan/organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam hal ini “dianggap baik” berarti mampu mengejawantahkan/menerjemahkan hal-hal tersebut.

Hongren, Foster, dan Datar mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi untuk memandu perilaku karyawan. Lebih lanjut, Antony dan Govindarajan “*Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.*”

Hal itu bermakna untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi, faktor lingkungan internal dan eksternal berpengaruh terhadap pengendalian manajemen, yaitu perilaku organisasi dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Perilaku organisasi berkaitan dengan motivasi.

Teori Maslow 1943 menjelaskan hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia: 1) kebutuhan fisiologis meliputi udara, sandang, pangan; 2) kebutuhan rasa nyaman dan aman meliputi keamanan dan perlindungan; 3) kebutuhan sosial dan kasih sayang meliputi kebutuhan psikologi seperti afiliasi, koneksi, intimasi, kasih sayang antar keluarga dan teman satu frekuensi; 4) kebutuhan akan penghargaan meliputi perhatian, status, pengakuan, apresiasi; dan 5) kebutuhan aktualisasi diri meliputi pengembangan diri, menunjukkan dan menggunakan keahlian, kelebihan *skill* yang dimilikinya.

Setelah membaca pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan, tidak bisa lepas dari teori motivasi yang menjadi landasannya adalah Teori motivasi Maslow ini berguna untuk memberikan argumen yang kuat dalam penggunaan struktur kebutuhan sebagai penggerak motivasi manusia secara menyeluruh. Inilah yang menjadi

ciri khas pemikiran Maslow sebelum ada filsafat manusia sebelumnya. Teori ini melandasi adanya sistem pengendalian manajemen.

Teori Dua Faktor Herzberg, menyatakan bahwa dua kelompok faktor yang memengaruhi perilaku adalah 1) *Hygiene factor*, berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis maksudnya: kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal dan kualitas pengawasan. 2) *Satisfier factor*, berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati rasa pekerjaannya. Faktor-faktor kepuasan maksudnya: prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Teori Pengharapan Vroom, membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi pada pekerjaannya dan semata-mata hanya melakukan pekerjaan minimal untuk menyelamatkan diri.

Dari tiga teori perilaku *Maslow*, *Herzberg* dan *Vroom* memiliki kelemahan dan kelebihan sehingga penting adanya sistem pengukuran prestasi yang menjadi inti sistem motivasi itu sendiri, yaitu sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan.

Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks. Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terpenuhi. Jadi, sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi, sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen sama, yaitu: pekerjaan, employee, hubungan, dan lingkungan.

Organisasi harus dikendalikan jalannya, hal ini untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang ditetapkan organisasi. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan baik. Elemen-elemen tersebut adalah:

1. detektor atau sensor, alat untuk identifikasi yang terjadi dalam proses;
2. alat pembanding atau *assesor*, alat menentukan ketepatan;
3. efektor, alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari *assesor*; dan
4. jaringan komunikasi, alat yang mengirim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan efektor.

Perilaku manusia dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut baik organisasi berorientasi laba maupun nirlaba harus keselarasan tujuan, hal ini dipengaruhi oleh sistem informal dan juga sistem formal.

Sistem faktor informal (aspek eksternal dan aspek internal). Aspek eksternal adalah norma-norma yang tumbuh dalam masyarakat di mana perusahaan merupakan bagian masyarakat itu sendiri.

Aspek-aspek internal disebutkan sebagai berikut.

1. Budaya

Budaya maksudnya adalah aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan atau dinamakan iklim kerja. Iklim kerja berupa bentukan sikap, norma, hubungan kerja, dan asumsi yang secara eksplisit dan implisit berlaku di seluruh organisasi. Norma budaya seperti demikian penting, karena memengaruhi tujuan perusahaan. Budaya perusahaan berlaku selama sesuai kepentingan perusahaan. Budaya hanya bisa berjalan bila pimpinan memberikan contoh teladan yang baik.

2. Gaya Manajemen

Gaya manajemen adalah sikap pimpinan terhadap pengendalian. Sikap pimpinan akan terlihat dalam sikap para bawahan. Latar belakang pimpinan bisa dari berbagai bentuk. Pimpinan yang kharismatik dan pimpinan hanya mengintruksikan secara tertulis. Tak ada pimpinan yang ideal, karena bergantung pengamatan tiap-tiap orang.

3. Organisasi Informal

Organisasi informal di sini dimaksudkan hubungan kerja sama antara satu bagian dengan bagian lain, sehingga orang mengerti arah yang dituju.

4. Persepsi dan Komunikasi

Perintah dari satu orang ke orang lainnya memiliki persepsi yang berbeda. Jika persepsi tidak tertangani dengan baik perusahaan tidak tercapai tujuannya. Sehingga memerlukan komunikasi, agar informasi tersampaikan dengan baik.

5. Kerja sama dan Konflik

Kerja sama diperlukan, karena sistem pengendalian manajemen tidak menyebutkan perintah yang pasti sebelumnya. Di sini, diperlukan sistem pengendalian manajemen handal yang meminimalkan konflik dan tercipta kerja sama yang baik.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah alat implementasi strategi manajemen. Strategi berbeda mengikuti sistem pengendalian. Strategi perusahaan seluruhnya atau strategi untuk satu unit usaha organisasi.

Konsep Strategi

Meskipun tidak ada suatu pernyataan eksplisit, kenyataannya perusahaan yang terorganisir dengan baik pasti memiliki strategi perusahaan yang tersusun rapi. Strategi merupakan petunjuk kerja organisasi, agar tercapai tujuan organisasi. Kenneth R. Andrew mendefinisikan strategi adalah suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dilakukan oleh puncak pimpinan.

Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya

Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban. Tujuannya untuk membantu manajemen puncak

mengimplementasikan rencana. Hal itu memudahkan penilaian kinerja strategi manajemen puncak di pusat. Dalam hal ini laba merupakan ukuran efisiensi dan efektivitas, karena berdasar *input* dan *output*-nya. Berdasarkan hubungan *input* dan *output*, pusat pertanggungjawaban dalam organisasi secara umum, terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi Pusat Biaya (*Expense center*), Pusat Pendapatan (*Revenue center*), Pusat Laba (*Profit center*), Pusat Investasi (*Investment center*).

Pusat Biaya dibagi menjadi dua, yaitu pusat biaya teknik (*engineered expense centre* dan pusat biaya kebijakan (*discretionary expense centers*).

Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban meliputi Biaya dan Pendapatan diukur menurut Ukuran Moneter. Suatu Unit Usaha, biasanya adalah Pusat Laba, namun dapat pula fungsi produksi atau fungsi pemasaran bisa dianggap sebagai Pusat Laba.

Harga transfer merupakan harga pendelegasian sejumlah wewenang tanggung jawab terhadap perolehan laba. Tanggung jawab terhadap laba dapat didelegasikan dengan baik jika pihak yang menerima wewenang mempunyai informasi relevan untuk membuat keputusan laba yang optimum, dan kinerja yang menerima wewenang diukur dengan keseimbangan biaya atau pendapatan yang dihasilkan.

Harga transfer memperkirakan harga pasar yang berlaku di luar, disesuaikan biaya yang tidak terjadi pada transfer intern perusahaan. Jika harga pasar tersebut tidak ada, maka harga transfer ditetapkan berdasarkan biaya standar ditambah margin laba atau menggunakan sistem harga transfer dua langkah. Jika terjadi ketidakpuasan antar masing-masing pihak ditetapkan proses negosiasi dan atau komite abritase.

Pusat Pertanggungjawaban: Pusat Investasi

Investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan. Kinerja pusat laba diukur. Namun, terdapat beberapa masalah yaitu: (1) masalah pengukuran dan tolok ukur prestasi pusat investasi; dan (2) masalah pengukuran investasi yang digunakan sebagai dasar investasi.

Pengukuran prestasi suatu pusat investasi untuk mengetahui pusat investasi tersebut, menghasilkan kembalian memuaskan bagi unit perusahaan secara keseluruhan. Tolok ukur yang sering digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu Pusat Investasi adalah *Return on Investment (ROI)* atau *Residual Income*. Formulasi ROI sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Investasi yang digunakan}}$$

Keterangan:

Laba operasi merupakan laba sebelum bunga dan pajak. Aktiva operasi adalah semua aset yang digunakan untuk menghasilkan laba sebelum bunga dan pajak. Aktiva operasi biasanya terdiri dari: Kas, Piutang, Persediaan, Tanah, Gedung dan Peralatan. Rumus tersebut dapat dikembangkan menjadi dua komponen ratio yaitu Margin dan Turnover. Rumus ROI pengembangan:

$$ROI = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}}$$

$$ROI = \text{Profit Margin} \times \text{Perputaran Aktiva}$$

ROI hanya menerima usulan proyek yang menghasilkan ROI yang di atas ROI yang diharapkan, dan manajer membuat keputusan jangka pendek, maka untuk mengatasi kelemahan tersebut digunakan *residual income*. Manajer dapat termotivasi menerima proyek yang menghasilkan laba di atas biaya modalnya. Penggunaan *residual income* akan mengarah kepada *goal congruence*, tindakan memaksimalkan divisi dan nilai perusahaan.

Strategi Perusahaan, Anggaran, dan Analisis Laporan Kinerja

Pada perusahaan yang memiliki banyak unit usaha, maka diperlukan perumusan strategi pada dua tingkatan perusahaan yaitu: Strategi tingkat perusahaan dan Strategi tingkat unit usaha. Beberapa hal yang harus dilakukan dalam mengembangkan strategi antara lain: Analisis industri, analisis internal, analisis lingkungan, Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threads*), Keunggulan bersaing, *Low cost Strategy, Corporate Strategy, Business Unit Strategy, Strategic Plan*. Dalam *Strategic Plan* menjalankan program-program analisis Pusat Biaya Kebijakan. Semuanya tergantung Gaya Manajer puncak.

Anggaran merupakan pengejawantahan dari perencanaan strategis yang berlaku dalam periode satu tahun. Anggaran berisi rencana lengkap Biaya dan Pendapatan dalam tahun anggaran bersangkutan. Proses penyusunan anggaran dimulai dari pembuatan program dan persetujuan pimpinan puncak. Anggaran tersebut di-*review* kesesuaiannya dengan strategi perusahaan, setelah disetujui mulailah dijalankan. Semua proses dalam pengawasan manajer puncak.

Analisis laporan kinerja dilakukan berdasarkan pada masing-masing perusahaan dalam satu tahun anggaran. Perusahaan terdiri dari perusahaan barang (manufaktur) dan perusahaan jasa (misalnya perbankan dan non perbankan). Pusat pertanggungjawaban menilai akhir berdasar analisis laporan kinerja. Pelaporan kinerja menentukan tingkat kompensasi yang akan diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Perhitungan melalui *full costing system*, Pengawasan, perhitungan selisish-selisih, serta standar-standar yang ditetapkan terlebih dahulu.

Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, tetapi sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian manajemen formal terdiri dari

tahap-tahap yang berkaitan satu sama lain, prosesnya sebagai berikut.

1. *Pemrograman/ Programming*

Perencanaan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan alokasi sumber daya yang direncanakan.

2. *Penganggaran/ Budgeting*

Perencanaan anggaran dalam satu moneter untuk satu periode tertentu. Anggaran berdasarkan kumpulan anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

3. *Operasi dan Akuntansi/ Operating and Accounting*

Catatan Sumber daya yang digunakan serta penerimaan pendapatan. Catatan serta biaya-biaya tersebut, digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat-pusat pertanggungjawabannya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman pada masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

4. *Laporan dan Analisis (Reporting and Analysis)*

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

Analisis Laporan Manajemen

Analisis laporan manajemen yaitu:

1. perlu tidaknya strategi perusahaan diperiksa kembali;
2. perlu tidaknya dilakukan penghapusan, penambahan, atau perubahan program di tahun yang akan datang;
3. dari analisis penyimpangan dapat disimpulkan perlunya diadakan perubahan anggaran, apabila sudah tidak realistis; dan

4. dari laporan-laporan dapat diambil kesimpulan perlu adanya perbaikan-perbaikan untuk masalah yang tidak dapat diantisipasi.

Pentingnya bahwa sistem pengendalian manajemen dalam bidang manufaktur, jasa, jasa keuangan dan perusahaan multinasional, pada sebuah proyek berbeda satu sama lain. Tabel berikut merupakan contoh analisis kinerja dalam organisasi bidang manufaktur.

Tabel 17.1 Contoh Analisis Laporan Kinerja Bulan XXX Tahun XXXX (dalam Rupiah)

	Jumlah Sesungguhnya	Jumlah Anggaran	Selisih Menguntungkan (Tidak Menguntungkan)
Penjualan	875.000		
Biaya Variabel	583.000	600.000	275.000
Margin Kontribusi	292.000	370.000	(213.000)
<i>Overhead</i> Tetap	75.000	230.000	62.000
Laba Kotor	217.000	70.000	-
Biaya penjualan	65.000		
Biaya Administrasi	35.000	155.000	62.000
	117.000	60.000	(5.000)
Laba sebelum pajak		30.000	(5.000)
		650.000	52.000

Tabel 17.2 Selisih Campuran Bulan XXXX Tahun XXXX
(dalam Rupiah)

Produk	Proporsi Dianggarkan	Campuran Dianggarkan Pada Volume sesungguhnya	Penjualan sesungguhnya	Perbedaan 2 - 3	Kontribusi Per Unit	Selisih Campuran 5 x 6
1	2	3	4	5	6	7
A	1/3	1.500	1.000	(500)	20	(10.000)
B	1/3	1.500	2.000	500	90	45.000
C	1/3	1.500	1.500	-		
Total		4.500	4.500			35.000

Tabel 17.3 Selisih Volume Harga Jual Bulan XXX Tahun XXXX
(dalam Rupiah)

Produk (1)	Campuran dianggarkan Pada Volume Sesungguhnya (2)	Volume Dianggarkan (3)	Persediaan (2)-(3)	Kontribusi Per Unit (5)	Selisih Volume (4)x(5)
A	1.500	1.000	500	20	10.000
B	1.500	1.000	500	90	45.000
C	1.500	1.000	500	120	60.000
TOTAL	4.500	3.000			115.000

Tabel 17.4 Selisih Biaya Tetap Bulan XXX Tahun XXX
(dalam Rupiah)

	Sesungguhnya	Anggaran	Selisih Untung (Selisih Rugi)
Overhead Tetap	75.000	75.000	
Biaya Penjualan	65.000	60.000	(5.000)
Biaya Administrasi	35.000	30.000	(5.000)
TOTAL	175.000	165.000	(10.000)

Tabel 17.5 Selisih Biaya Variabel Bulan XXX Tahun XXX
(dalam Rupiah)

	PRODUK A	PRODUK B	PRODUK C	TOTAL	SESUNGGUHNYA	Selisih Untung (Selisih Rugi)
Bahan Baku	75.000	84.000	300.000	459.000	470.000	(11.000)
Tenaga Kerja	15.000	18.000	20.000	53.000	65.000	(12.000)
Overhead Variabel	30.000	30.000	40.000	100.000	90.000	10.000
Total	120.000	132.000	360.000	612.000	625.000	(13.000)

Keterangan: Bahan Baku Produk A,B,C berasal dari 1.500 unit x Rp.20,- = Rp. 75.000,

Tabel 17.6 Ringkasan Laporan Kinerja Bulan XXX Tahun XXX

Laba Sesungguhnya (Tabel 17.1)	132.000
Laba Dianggarkan (Tabel 17.1)	80.000
SELISIH	52.000
Analisis Selisih Menguntungkan (Rugi)/Pendapatan	

-Selisih Harga (Tabel 17.1)	
Selisih Campuran (Tabel 17.2)	(75.000)
Selisih Volume (Tabel 17.3)	35.000
Selisih Pedapatan Bersih	115.000
	75.000
SELISIH BIAYA VARIABEL (Tabel 17.5)	
-Bahan Baku	(11.000)
-Tenaga Kerja	(12.000)
-Overhead Variabel	10.000
Selisih Biaya Variabel Bersih	(13.000)
SELISIH BIAYA TETAP (Tabel 17.4)	
-Biaya Penjualan	(5.000)
-Biaya Administrasi	(5.000)
Selisih Biaya Tetap Bersih	(10.000)
SELISIH	52.000

Isi laporan kinerja di atas, berupa perbandingan pendapatan dan biaya sesuai rencana dan kejadian. Bila ada penyimpangan, maka segera diatasi kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

Pada masa kini, penggunaan sistem informasi yang terintegrasi, pengukuran kinerja, sistem pengendalian internal, *Just in Time*, *total quality manajemen*, strategi unit bisnis, dan sebagainya. Beberapa manfaat implementasi pelaksanaan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut.

1. SPM dapat mengetahui sudah sejauh mana program yang sedang dilakukan oleh perusahaan, serta SPM juga dapat melihat apakah sudah sesuai dengan standar serta rencana kerja yang telah ditetapkan.
2. SPM dapat mengetahui jika ada berbagai penyimpangan yang terjadi dalam proses pengerjaan suatu aktivitas.
3. SPM mengetahui bagaimana waktu serta sumber daya yang disediakan dapat tercukupi serta dimanfaatkan oleh perusahaan dengan baik.
4. SPM mengetahui berbagai faktor yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan suatu aktivitas.
5. SPM memberikan ruang bagi supervisi perusahaan untuk melihat serta merenungkan pekerjaan yang mereka miliki.
6. SPM menerima informasi serta berbagai perspektif dari orang lain mengenai sebuah aktivitas.
7. SPM mendukung setiap anggota perusahaan baik dari segi personal maupun pekerjaan yang sedang dilakukan.
8. SPM memastikan setiap orang memberikan reaksi yang proaktif serta reaktif.
9. SPM memastikan kualitas setiap pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar yang telah ditentukan.
10. SPM untuk memastikan setiap anggota perusahaan tidak mengalami kesulitan ataupun masalah baik dalam hal pribadi maupun tugas perusahaan.

Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP adalah sistem informasi yang diperuntukkan bagi perusahaan yang berperan untuk mengintegrasikan dan mengotomatiskan proses bisnis yang berhubungan dengan kegiatan operasional di sebuah perusahaan. ERP merupakan cara baru yang diterapkan saat ini dalam sistem pengendalian manajemen.

Daftar Pustaka

- Andrews, R. Kenneth. (1994). *Concepts of Corporate Strategy*. New York: Irwin.
- Anthony, N. Robert, James S. Reece, Julie H. Hertensein. (1995). *Accounting Text and Cases*. Ninth Edition. New York: Irwin.
- Anthony, N. Robert, and Vijay Govindarajan. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray.H., and Eric W. Norren. (1997). *Managerial Accounting* 9th. New York: Irwin.
- Hansen, D., R, Mowen, Maryanne M. (2000). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hongren, Foster, dan Datar. (1997). *Cost accounting: A Managerial Emphasis* 9th. New Jersey: Prentice Hall.
- Maulana, A. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan 6th. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Mayasari, Deasy. (2022). *Mengenal Software ERP Sejarah, Kegunaan dan Tips Memilihnya*. Jakarta: TIMES Indonesia.
- Mulyadi, Setiawan, Jhony. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Otley, David. (1995). *Management Control, Organization Design and Accounting Information System*. UK: Prentice Hall.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, dan Hani Handoko. (1990). *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Suadi, Arief. (1995). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: FE UGM.

Profil Penulis



Chandra Ayu Pramestidewi, S.Pt., M.M.

Penulis menyelesaikan studi S-1 Fakultas Peternakan, Universitas Brawijaya Malang. Bekerja di perusahaan swasta dan kemudian menyelesaikan studi S-2 Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Selama bekerja sebagai pekerja dan dosen penulis banyak menggunakan buku-buku referensi mengenai Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen, sehingga sangat disayangkan jika sedikit ilmu ini tidak dibagikan kepada khalayak banyak. Penulis banyak mempraktikkan dan banyak manfaat yang didapatkan, walaupun lulusan Sarjana Peternakan dan Manajemen. Penulis menulis Bagian dari Buku “Akuntansi Manajemen (Activity, Analisis, dan Implementasi) Bab 20. Sistem Pengendalian Manajemen” Dalam buku ini, para pembaca dapat mengetahui tentang sistem pengendalian manajemen secara singkat dan umum digunakan banyak perusahaan manufaktur, jasa, jasa keuangan, multinasional dan juga proyek-proyek. Pada akhirnya harapan dari penulis adalah Buku ini bermanfaat dan agar dapat dipergunakan segala kalangan dan segala bidang usaha. Para manajer, praktisi dan para akademisi dapat memadukan teori dan praktik dengan baik, sehingga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang diinginkan.

Email Penulis: candra.ayup@unida.ac.id

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Rohma Septiawati, S.E. M.Ak.
Universitas Buana Perjuangan Karawang

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban, atau dalam bahasa Inggris disebut "*Management Accounting*" atau "*Cost Accounting*," sehingga akuntansi pertanggungjawaban adalah cabang dari akuntansi yang fokus pada pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi biaya, kinerja, dan pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah memberikan data yang relevan bagi manajer dan pemimpin perusahaan untuk membantu mereka, dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

Hongren, Sundem, Burgstahler (2014) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi bagian mana dari organisasi yang memiliki tanggung jawab utama atas setiap tindakan, mengembangkan ukuran dan target kinerja, merancang laporan ukuran tersebut oleh pusat pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, informasi biaya dan kinerja digunakan untuk

1. mengukur dan mengelola biaya yang terkait dengan berbagai aspek operasional perusahaan, seperti produksi, distribusi, dan pemasaran;

2. menganalisis kinerja perusahaan, termasuk profitabilitas produk, departemen, atau proyek tertentu;
3. membantu dalam perencanaan anggaran, peramalan, dan pengendalian biaya agar perusahaan dapat mencapai tujuan mereka dengan efisien;
4. mendukung pengambilan keputusan strategis, seperti menentukan harga jual, memilih produk atau proyek yang harus dikejar, atau mengelola persediaan; dan
5. mengidentifikasi tanggung jawab individu atau departemen dalam organisasi untuk mencapai target kinerja tertentu.

Akuntansi pertanggungjawaban berperan penting dalam membantu organisasi merencanakan, mengendalikan, dan mengelola sumber daya mereka, serta mengukur kinerja untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat penting bagi manajer dalam berbagai industri dan organisasi untuk membuat keputusan yang didasarkan pada informasi biaya yang akurat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas.

Akuntansi pertanggungjawaban berperan penting dalam membantu organisasi merencanakan, mengendalikan, dan mengelola sumber daya mereka, serta mengukur kinerja untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat penting bagi manajer dalam berbagai industri dan organisasi untuk membuat keputusan yang didasarkan pada informasi biaya yang akurat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut (Baldrick Siregar, 2013) merupakan sistem akuntansi yang dirancang sedemikian baik, sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan /atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tersebut. Akuntansi

pertanggungjawaban menurut (Samryn, 2015), merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Rudianto (2013) menyatakan bahwa untuk membangun sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan serangkaian persyaratan yang saling terkait satu dengan lainnya. Beberapa hal yang terjadi syarat untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban, sebagai berikut.

1. Alokasi dan Pengelompokan Tanggung Jawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus didasarkan atas alokasi dan pengelompokan tanggung jawab manajerial pada berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi, dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut.

2. Sesuai Bagan Organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi, di mana ruang lingkup telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu.

3. Anggaran yang Jelas

Anggaran yang disusun harus menunjukkan secara jelas biaya yang terkendali oleh personel unit kerja bersangkutan. Jadi, setiap personel unit kerja yang diberikan wewenang mengelola unit kerjanya harus mengetahui dengan jelas tingkat tanggung jawab yang menjadi bebannya.

Laporan Per Segmen

Laporan per segmen dalam akuntansi laporan pertanggungjawaban adalah dokumen yang merinci hasil keuangan dan kinerja operasional perusahaan berdasarkan segmen bisnis atau operasi tertentu. Laporan

per segmen biasanya disiapkan oleh perusahaan yang memiliki beberapa segmen bisnis yang berbeda, dan laporan per segmen membantu manajemen dan pemangku kepentingan dalam memahami kontribusi masing-masing segmen terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Laporan per segmen juga diperlukan oleh standar akuntansi seperti IFRS 8 (International Financial Reporting Standards 8) dan ASC 280 (*Accounting Standards Codification 280*) di Amerika Serikat.

Laporan per segmen mencakup berbagai informasi, termasuk beberapa hal berikut.

1. Pendapatan dan Laba Kotor

Laporan ini menyajikan pendapatan bersih dan laba kotor yang dihasilkan oleh masing-masing segmen bisnis.

2. Beban Operasional

Informasi tentang beban operasional yang dikeluarkan oleh masing-masing segmen untuk menjalankan bisnisnya.

3. Laba Operasional

Laba operasional adalah selisih antara pendapatan bersih dan beban operasional, sehingga mencerminkan kinerja operasional masing-masing segmen.

4. Aset dan Liabilitas

Laporan juga mencakup informasi tentang aset dan liabilitas yang terkait dengan masing-masing segmen.

5. Investasi dan Penyusutan

Informasi tentang investasi yang telah dibuat dalam masing-masing segmen serta jumlah penyusutan atau amortisasi yang terkait.

6. Informasi Geografis atau Jenis Produk

Laporan per segmen dapat dibagi berdasarkan wilayah geografis atau jenis produk/jasa yang disediakan oleh segmen tersebut.

Laporan per segmen membantu manajemen dan pemangku kepentingan untuk memahami kontribusi masing-masing segmen terhadap laba dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini dapat memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis yang lebih baik, seperti alokasi sumber daya yang efisien, penilaian terhadap segmen yang lebih menguntungkan, dan evaluasi kinerja individu.

Laporan per segmen juga penting untuk tujuan pelaporan keuangan eksternal, terutama jika perusahaan terdaftar di bursa saham atau memiliki pemegang saham yang memiliki minat dalam mengetahui kinerja segmen bisnis tertentu.

Biaya Tetap

Biaya tetap dalam akuntansi pertanggungjawaban merujuk pada biaya-biaya yang tidak berubah dalam jumlah tetap, terlepas dari volume produksi atau penjualan. Dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban, biaya tetap adalah biaya yang akan tetap konstan dalam jangka pendek, bahkan jika tingkat aktivitas bisnis meningkat atau menurun. Berikut beberapa contoh biaya tetap dalam akuntansi pertanggungjawaban.

1. Biaya Sewa

Biaya sewa ruang kantor atau fasilitas produksi yang tetap dalam jumlah bulanan atau tahunan. Biaya sewa tidak berubah meskipun volume produksi atau penjualan berfluktuasi.

2. Biaya Gaji Pegawai Tetap

Gaji karyawan tetap, seperti manajer atau staf administrasi, tidak bergantung pada tingkat aktivitas bisnis.

3. Biaya Asuransi Tetap

Premi asuransi yang harus dibayar dalam jumlah yang tetap setiap periode, terlepas dari aktivitas bisnis.

4. Biaya Depresiasi

Biaya depresiasi aset tetap, seperti peralatan atau bangunan, tetap konstan meskipun volume produksi berubah.

5. Biaya Bunga

Bunga yang harus dibayar atas utang tetap, seperti pinjaman jangka panjang, tidak berubah selama periode tertentu.

Biaya tetap adalah komponen penting dalam analisis biaya dan laba per segmen atau produk dalam akuntansi pertanggungjawaban. Dalam perhitungan laba per segmen atau produk, biaya tetap dianggap sebagai komponen yang tetap dan tidak langsung memengaruhi profitabilitas saat volume produksi atau penjualan berubah. Perbedaan antara biaya tetap dan biaya variabel (biaya yang berfluktuasi seiring dengan volume produksi atau penjualan) adalah penting dalam perencanaan anggaran, pengambilan keputusan, dan analisis kinerja. Memahami dan mengelola biaya tetap adalah kunci dalam menjaga profitabilitas bisnis ketika kondisi bisnis berubah.

Evaluasi Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Devie (2019) mengungkapkan bahwa untuk dapat mengevaluasi pusat pertanggungjawaban investasi, sangat membutuhkan data biaya yang akurat dan pelaporan margin tiap segmen, metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi, yaitu *Return on Investment* (ROI) dan *Residual Income* (RI).

1. *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) menurut (Dewi Utari, Ari Purwanti, 2016) merupakan kemampuan manajemen dalam mengoperasikan harta untuk mendapatkan laba, laba perusahaan dibedakan menjadi laba kotor atas penjualan, laba operasi dan laba bersih, sehingga Return on Investment (ROI) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan atau efisiensi yang dihasilkan dari suatu investasi. ROI

mengukur sejauh mana investasi tersebut menghasilkan pengembalian atau profit dibandingkan dengan jumlah modal atau biaya yang telah diinvestasikan.

Rumus untuk menghitung ROI adalah sebagai berikut:

$$\text{ROI} = (\text{Keuntungan Bersih} / \text{Modal Investasi}) \times 100\%$$

Dalam rumus ROI maka keuntungan bersih merujuk pada selisih antara pengembalian yang diperoleh dari investasi (seperti pendapatan atau keuntungan bersih) dan biaya investasi awal. ROI dinyatakan dalam bentuk persentase, dan semakin tinggi persentase ROI, semakin baik hasil investasi tersebut.

ROI digunakan dalam berbagai konteks, termasuk bisnis, keuangan, investasi, dan proyek. ROI membantu para pemangku kepentingan untuk mengevaluasi apakah investasi tertentu layak atau tidak. Semakin tinggi ROI, semakin baik investasi itu dianggap, tetapi seiring dengan peningkatan potensi keuntungan juga ada peningkatan risiko. Oleh karena itu, ROI harus dilihat bersamaan dengan tingkat risiko yang terlibat dalam investasi.

2. *Residual Income (RI)*

Residual Income (RI) atau juga dikenal sebagai Earning After Deduction of Minimum Rate of Return adalah metrik yang digunakan dalam akuntansi dan manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan keefisienan unit bisnis atau proyek tertentu. Metrik Residual Income (RI) membantu menilai sejauh mana unit bisnis atau proyek tersebut menghasilkan laba yang melebihi tingkat keuntungan minimum yang diharapkan atau tingkat pengembalian modal (minimum rate of return).

Rumus untuk menghitung Residual Income adalah sebagai berikut:

$$\text{RI} = \text{Laba Operasional} - (\text{Modal yang Diinvestasikan} \times \text{Tingkat Pengembalian Modal Minimum})$$

Keterangan rumus RI sebagai berikut.

a. Laba Operasional

Laba yang dihasilkan oleh unit bisnis atau proyek.

b. Modal yang diinvestasikan

Jumlah modal yang diinvestasikan dalam unit bisnis atau proyek tersebut.

c. Tingkat Pengembalian Modal Minimum

Tingkat pengembalian yang diharapkan atau diterima sebagai minimum yang wajar oleh para pemangku kepentingan, seperti pemegang saham atau manajemen.

Hasil dari perhitungan *Residual Income* (RI) menunjukkan apakah laba yang diperoleh oleh unit bisnis atau proyek tersebut melebihi atau kurang dari tingkat pengembalian modal yang diharapkan. Jika RI positif, itu menunjukkan bahwa laba unit bisnis melebihi tingkat keuntungan minimum yang diharapkan, yang bisa dianggap sebagai tanda keberhasilan. Sebaliknya, jika RI negatif, menunjukkan bahwa laba kurang dari tingkat keuntungan yang diinginkan, yang mungkin memerlukan perbaikan atau perubahan strategi. *Residual Income* adalah alat penting dalam evaluasi kinerja bisnis dan pengambilan keputusan, karena membantu manajemen dalam mengevaluasi sejauh mana unit bisnis atau proyek berkontribusi terhadap keuntungan perusahaan secara keseluruhan.

Transfer Pricing

Transfer pricing adalah praktik menentukan harga barang dan jasa yang diperdagangkan antara divisi atau segmen internal dalam suatu perusahaan atau organisasi. *Transfer pricing* merupakan bagian penting dari akuntansi pertanggungjawaban, terutama ketika perusahaan memiliki beberapa unit bisnis atau anak perusahaan yang beroperasi secara terpisah, tetapi masih terkait secara internal.

Transfer pricing bertujuan untuk menilai secara adil nilai transaksi internal, agar mencerminkan nilai pasar yang wajar dan memastikan bahwa keuntungan dan biaya diatribusikan secara benar antara unit bisnis internal. Devie (2019) menyatakan bahwa *transfer pricing* terjadi, ketika dalam satu perusahaan terjadi transfer barang antarpusat pertanggungjawaban laba dan pusat pertanggungjawaban investasi.

Beberapa poin penting terkait *Transfer pricing* dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut.

1. Penentuan Harga Transfer

Perusahaan harus menentukan harga yang wajar untuk barang atau jasa yang diperdagangkan antar unit bisnis internal. Harga transfer harus mencerminkan harga yang akan diterima atau dibayar oleh pihak ketiga, jika barang atau jasa tersebut diperoleh atau dijual di pasar terbuka.

2. Pentingnya Nilai Pasar yang Wajar

Prinsip utama dalam *Transfer pricing* adalah bahwa harga transfer harus mencerminkan nilai pasar yang wajar. Nilai pasar yang wajar dapat membantu mencegah praktik manipulasi keuntungan dengan mengubah harga transfer.

3. Tujuan *Transfer pricing*

Salah satu tujuan *Transfer pricing* adalah untuk mengukur kinerja dan profitabilitas masing-masing unit bisnis internal. *Transfer pricing* juga digunakan untuk alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan, yang berhubungan dengan investasi dan pengembangan bisnis.

4. Metode *Transfer pricing*

Ada beberapa metode yang digunakan untuk menentukan harga transfer, termasuk metode biaya (*cost-based*), metode harga pasar (*market-based*), dan metode nilai tambah (*resale-price method*). Metode yang dipilih tergantung pada karakteristik bisnis perusahaan.

5. Kepatuhan Regulasi

Transfer pricing harus mematuhi peraturan perpajakan dan regulasi yang berlaku di negara atau yurisdiksi tempat perusahaan beroperasi. Banyak negara memiliki aturan khusus untuk mengendalikan praktik *Transfer pricing* guna menghindari penghindaran pajak.

Transfer pricing yang baik dan benar merupakan aspek penting dalam manajemen bisnis yang kompleks dengan banyak unit bisnis internal. Praktik yang tepat dalam *Transfer pricing* membantu memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola kinerja bisnisnya dengan efisien dan sesuai dengan hukum pajak yang berlaku.

Berikut ini adalah contoh *transfer pricing* dalam akuntansi pertanggungjawaban.

1. Perusahaan manufaktur dengan divisi penjualan:
 - a. sebuah perusahaan manufaktur memiliki divisi manufaktur yang memproduksi produk dan divisi penjualan yang bertanggung jawab untuk menjual produk-produk tersebut;
 - b. divisi manufaktur harus menentukan harga transfer ketika menjual produk-produknya kepada divisi penjualan;
 - c. harga transfer ini, harus mencerminkan biaya produksi sebenarnya serta memungkinkan divisi manufaktur untuk mencapai laba yang wajar; dan
 - d. divisi penjualan akan melaporkan pendapatan berdasarkan penjualan produk tersebut.
2. Perusahaan teknologi dengan divisi layanan pelanggan:
 - a. sebuah perusahaan teknologi memiliki divisi pengembangan produk yang menyediakan perangkat lunak dan divisi layanan pelanggan, yang memberikan dukungan teknis kepada pelanggan;

- b. divisi pengembangan produk harus menentukan harga transfer ketika menjual lisensi perangkat lunak kepada divisi layanan pelanggan;
 - c. harga transfer ini harus mencerminkan nilai pasar yang wajar dari lisensi perangkat lunak tersebut; dan
 - d. divisi layanan pelanggan akan melaporkan biaya lisensi perangkat lunak sebagai bagian dari biayanya.
3. Perusahaan rantai restoran dengan cabang:
- a. sebuah rantai restoran memiliki beberapa cabang yang mengoperasikan restoran individu;
 - b. pusat perusahaan harus menentukan harga transfer ketika mengirimkan bahan mentah dan persediaan ke cabang-cabang tersebut;
 - c. harga transfer ini harus mencerminkan biaya perolehan bahan dan persediaan; dan
 - d. cabang-cabang akan melaporkan penjualan dan biaya bahan makanan dalam laporan pertanggungjawaban mereka.

Daftar Pustaka

- Baldric, Siregar, et al. (2013). Akuntansi Manajemen (1st ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Devie, D. (2019). Akuntansi Manajemen: Strategis & Praktis. Yogyakarta: Andi.
- Dewi, Utari., Ari Purwanti, D. P. (2016). Akuntansi Manajemen (4th ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hongren, Sundem, Burgstahler, S. (2014). Pengantar Akuntansi Manajemen. Terjemahan. New York: Pearson Education.
- Rudianto. (2013). Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis. Jakarta: Erlangga.
- Samryn, L. M. (2015). Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi (5th ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.

Profil Penulis



Rohma Septiawati, S.E. M.Ak.

Lahir pada tanggal 25 September 1987. Penulis menamatkan pendidikannya sarjana akuntansi pada tahun 2013 di Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan Magister Akuntansi pada tahun 2019 di Universitas Diponegoro. Pada September 2019 hingga saat ini, penulis bekerja di Universitas Buana Perjuangan Karawang sebagai Dosen di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang melaksanakan tri darma perguruan tinggi pengajaran, penelitian dan pengabdian, selain itu penulis aktif sebagai sekretaris editor Jurnal Buana Akuntansi. Di samping menjadi seorang peneliti, penulis juga terlibat aktif dalam menulis buku dengan harapan memberikan sumbangan yang positif bagi kemajuan bangsa dan negara yang amat dijunjung tinggi.

Email Penulis: rohmasseptiawati@ubpkarawang.ac.id

- 1 PERAN DAN RUANG LINGKUP AKUNTANSI MANAJEMEN
Moch Arif Hernawan
- 2 MEMAHAMI PERBEDAAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN AKUNTANSI KEUANGAN
Nastiti Rizky Shiyammurti
- 3 AKUNTANSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
Ni Nyoman Juli Nuryani
- 4 KLASIFIKASI BIAYA DAN FUNGSI NYA DALAM BISNIS
Arison Nainggolan
- 5 BIAYA KUALITAS
Rizqy Aiddha Yuniawati
- 6 PERILAKU BIAYA (COST BEHAVIOR)
Dimita HP Purba
- 7 AKUNTANSI BIAYA
Nini Sumarni
- 8 HARGA POKOK PRODUKSI DAN KOMPONENNYA
Kartawati Mardiah
- 9 *VARIABLE COSTING* DAN *FULL COSTING*
Darno
- 10 PENETAPAN *STANDARD COSTING*
Rahmi Isriani
- 11 *BREAK EVEN* DAN ANALISIS BIAYA-VOLUME-LABA
Yani Riyani
- 12 SISTEM *ACTIVITY-BASED* MANAGEMENT
Rosita Widjojo
- 13 SIKLUS ANGGARAN BERBASIS KINERJA
Putu Pande R. Aprilyani Dewi
- 14 KARAKTERISTIK DAN FUNGSI *BALANCE SCORECARD*
Yeni Tata Rini
- 15 KONSEP *COST VOLUME PROFIT (CVP)*
Ni Putu Budiadnyani
- 16 SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN
Endang Sumiratin
- 17 SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
Chandra Ayu Pramestidewi
- 18 AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
Rohma Septiawati

Editor:

Hartini

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-717-7 (PDF)

