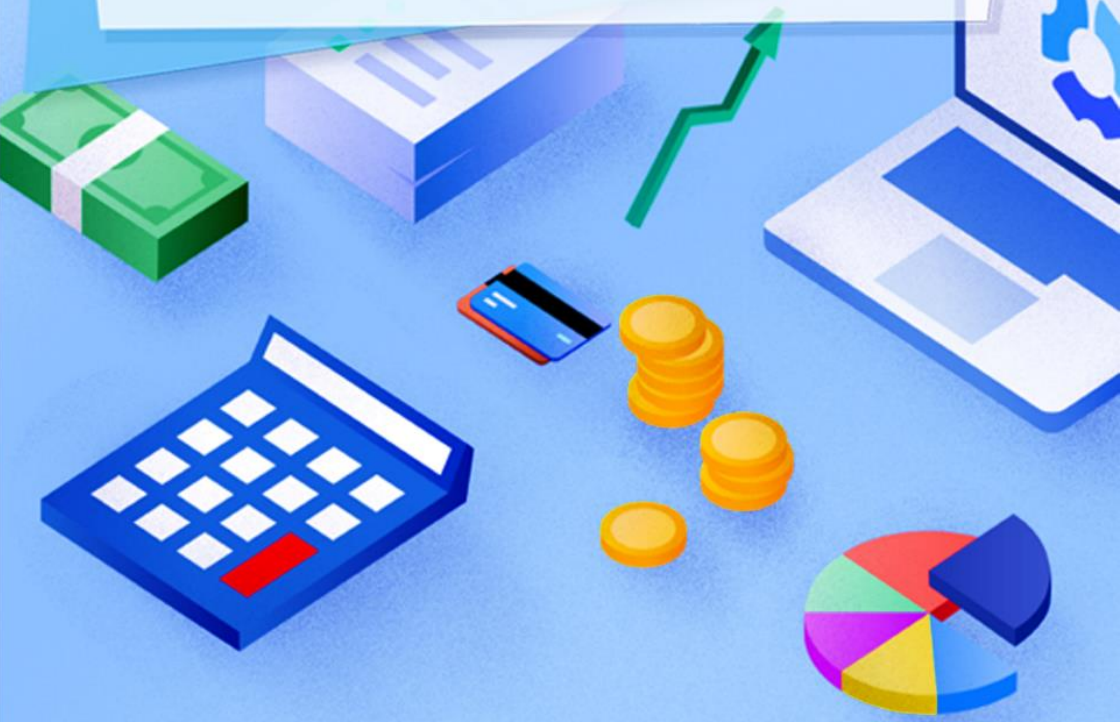
MANAJEMEN BIAYA



Bayu Eko Broto, S.E., M.M.

Manajemen Biaya

Penulis: Bayu Eko Broto

Penyunting: Khoshshol Fairuz
Tata Sampul: Khoshshol Fairuz
Tata Isi: Nurul Aini

Diterbitkan oleh:
CV. Nakomu
Cangkring Malang, Sidomulyo, Megaluh, Jombang
E-mail: kertasentuh@gmail.com
Facebook: Penerbit Kertasentuh
Instagram: @penerbitkertasentuh
WA: 085-850-5857-00 atau 0857-3333-7747

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan KDT

Manajemen Biaya, Bayu Eko Broto

Khoshshol Fairuz

Nakomu, 2021

viii+195 hlm.; 14,8cm x 21cm

ISBN: 978-623-6279-96-0

I. Bayu Eko Broto
II. Khoshshol Fairuz

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta:

(1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak ciptaan pencipta atau memberi izin untuk itu, dapat dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)

(2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, dapat dipidana dengan penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Daftar Isi

Daftar Isi iii
BAB 1 MANAJEMEN BIAYA DAN STRATEGI 7
A. Akuntansi Manajemen Dan Peran Manajemen Biaya 7
B. Lingkungan Bisnis Kontemporer 9
C. Fokus Strategis Manajemen Biaya 10
D. Teknik-Teknik Manajemen Kontemporer: Respons Akuntan Manajemen Kepada Lingkungan Bisnis Kontemporer 11
BAB 2 AKUNTANSI BIAYA 18
A. Kebutuhan Manajer akan Informasi 18
B. Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen 20
C. Akuntansi Manajemen dan Keuangan 22
D. Peranan Akuntansi Biaya 24
E. Akuntan dan Pengambilan Keputusan 25
1. Diferensial 27
2. Tepat Waktu 27
3. Teliti 27
BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN BIAYA 28
A. Bagaimana Perusahaan Dapat Sukses: Strategi Bersaing 28
B. Mengembangkan Strategi Kompetitif 30
C. Lingkungan Profesi Manajemen Biaya 32
D. Penerapan Manajemen Biaya 34
BAB 4 KLASIFIKASI BIAYA 36
A. Konsep dan Klasifikasi Biaya 36
B. Pengklasifikasian Biaya 43
BAB 5 IMPLEMENTASI STRATEGI: RANTAI NILAI, KARTU SKOR BERIMBANG, DAN PETA STRATEGI 60

A. Analisis Kekuatan - Kelemahan - Peluang - Ancaman (*Strengths - Weakness - Opportunities - Threats - SWOT*) 60
B. Pelaksanaan 62
C. Analisis Rantai Nilai 62
D. Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi 65
E. Memperluas Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi: Kesinambungan Usaha 70
BAB 6 HARGA POKOK BERDASARKAN AKTIVITAS 74
A. Penentuan Harga Pokok Secara Konvensional untuk Produk Tunggal 74
B. Pembebanan Produk Ganda dengan Cost Drivers Berdasar Unit 75
C. Penentuan Harga Pokok Berdasar Aktivitas 85
BAB 7 KONSEP DASAR MANAJEMEN BIAYA 98
A. Biaya, Penggerak Biaya, Objek Biaya, dan Pembebanan Biaya 98
B. Konsep Biaya untuk Perhitungan Biaya Produk dan Jasa 106
BAB 8 111
PERHITUNGAN BIAYA BERDASARKAN PESANAN 111
A. Sistem Perhitungan Biaya 111
B. Peran Strategis Perhitungan Biaya 112
C. Perhitungan Biaya Berdasarkan Pesanan: Arus Biaya . 112
D. Pembebanan Biaya Overhead Pabrik dalam Perhitungan Biaya Normal 114
E. Perhitungan Biaya pada Industri Jasa: Perhitungan Biaya Proyek 117
F. Perhitungan Biaya Operasi 118
BAB 9 119
HARGA POKOK VARIABEL 119
A. Definisi Harga Pokok Variabel 119
B. Perbedaan Variabel *Costing* dan *Absorption Costing (Full Costing)* 119
BAB 10 PERHITUNGAN BIAYA PROYEK 133

A. Pengertian Dasar 133
B. Proses Manajemen Biaya Proyek 134
C. Estimasi Biaya Proyek 134
D. Jenis-Jenis Biaya 135
E. Biaya Tak Langsung 135
F. Biaya Langsung 138
G. Rencana Anggaran Biaya 138
H. Rekapitulasi 139
I. Rincian RAB 141
J. Analisis Harga Satuan Pekerjaan 142
BAB 11 LAPORAN SEGMENTASI 143
A. Pelaporan Segmen 143
B. Pelaporan Yang Disegmen 144
C. Definisi Pendapatan, Beban, Hasil, Aset, Dan Kewajiban Segmen 145
D. Tujuan Pelaporan Segmen 147
E. Kebijakan Akuntansi Segmen 147
BAB 12 152
PERHITUNGAN BIAYA BERDASARKAN AKTIVITAS 152
A. Pengertian Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas 152
B. Biaya Per Unit 154
C. Perhitungan Harga Pokok Produk Berdasarkan Fungsi 159
D. Keterbatasan Sistem Akuntansi Biaya Berdasarkan Fungsi 163
E. Biaya *Overhead* yang Tidak Berkaitan Dengan Jumlah Unit 164
F. Perhitungan Biaya Produk Berdasarkan Aktivitas: PenjelasanTerperinci 171
G. Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Lain 174
H. Mengurangi Ukuran dan Kerumitan Dari Sistem Perhitungan BiayaBerdasarkan Aktivitas 177
BAB 13 PENGENDALIAN MANAJEMEN 181

A. Pengantar Pengendalian 181
B. Pengertian Pengendalian 183
C. Pentingnya Pengendalian 185
D. Jenis-Jenis Pengendalian 189
BAB 14 ANALISIS PROFITABILITAS 192
A. Pengertian Analisis Profitabilitas 192
B. Rasio Profitabilitas 194
C. Analisis Rasio Profitabilitas 195

BAB 1 MANAJEMEN BIAYA DAN STRATEGI

A. Akuntansi Manajemen Dan Peran Manajemen Biaya

Akuntansi manajemen *(management accounting)* adalah suatu profesi yang melibatkan kemitraan dalam pengambilan keputusan manajemen, menyusun perencanaan dan sistem manajemen kinerja, serta menyediakan keahlian dalam pelaporan keuangan dan pengendalian untuk membantu manajemen dalam memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi organisasi.

Informasi manajemen biaya *(cost management information)* mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi nonkeuangan mengenai retensi pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi.

Manajemen biaya *(cost management)* adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya. Informasi manajemen biaya dikembangkan dan digunakan di dalam rantai nilai informasi organisasi, dari tahap 1 hingga tahap 5

yaitu peristiwa bisnis, data, informasi, pengetahuan, dan keputusan.

Fokus utama informasi manajemen biaya adalah *kegunaan* dan *ketepatan waktu*; sedangkan fokus utama laporan keuangan adalah *keakuratan* dan *kepatuhan* pada persyaratan pelaporan. Fungsi departemen sistem keuangan adalah mengembangkan dan memelihara sistem pelaporan keuangan dan sistem lain yang berkaitan, seperti sistem penggajian, sistem jaminan keuangan, dan persiapan pajak.

1. **Empat Fungsi Manajemen**

   Berikut ini adalah informasi manajemen biaya yang dibutuhkan untuk tiap-tiap fungsi dari keempat fungsi manajemen:

   1) Manajemen Strategis
   2) Perencanaan dan Pengambilan Keputusan
   3) Pengendalian Manajemen dan Operasional
   4) Penyusunan Laporan Keuangan

2. **Manajemen Strategis dan Penekanan Strategis pada Manajemen Biaya**

   Pemikiran strategis dapat mengantisipasi perubahan-perubahan; produk, jasa, dan proses produksi dirancang untuk mengakomodasi

perubahan-perubahan yang diperkirakan atas permintaan pelanggan. Fleksibilitas merupakan hal yang penting. Penekanan pada fungsi manajemen strategis juga membutuhkan daya pikir yang kreatif dan terintegrasi, yaitu kemampuan menemukan dan memecahkan masalah dari sudut pandng yang bersifat lintas fungsi.

3. Jenis-jenis Organisasi

Informasi manajemen biaya berguna bagi seluruh organisasi: perusahaan bisnis, unit pemerintahan, dan organisasi nirlaba. Informasi manajemen biaya digunakan untuk menetapkan harga, mengubah penawaran produk atau jasa dalam rangka meningkatkan profitabilitas, memperbarui fasilitas produksi pada saat yang tepat, dan menetapkan metode pemasaran atau saluran distribusi yang baru. Pemakai informasi manajemen biaya adalah perusahaan di semua jenis industri, baik yang besar maupun yang kecil. Tingkat ketergantungan perusahaan pada manajemen biaya bergantung pada bentuk strategi kompetitifnya.

B. Lingkungan Bisnis Kontemporer

Perubahan dalam lingkungan bisnis yang utama:

1. Lingkungan Bisnis Global

2. Teknologi Produksi
3. Penggunaan Teknologi Informasi, Internet, dan Manajemen Sumber Daya Perusahaan
4. Fokus pada Pelanggan
5. Organisasi Manajemen
6. Pertimbangan-pertimbangan Sosial, Politik, dan Budaya

C. Fokus Strategis Manajemen Biaya

Tahap-tahap pengembangan sistem manajemen biaya menurut Robert Kaplan digambarkan sebagai berikut:

Tahap 1: Sistem manajemen biaya adalah sistem pelaporan transaksi yang paling mendasar.

Tahap 2: Pada pengembangan tahap kedua, sistem manajemen biaya berfokus pada pelaporan keuangan untuk pihak eksternal.

Tahap 3: Sistem manajemen biaya mulai menelusuri data operasional yang utama dan mengembangkannya menjadi informasi biaya yang lebih akurat dan relevan untuk mengambil keputusan; informasi manajemen biaya sudah mulai berkembang.

Tahap 4: Informasi manajemen biaya yang relevan secara strategis merupakan bagian integral dari sistem.

Faktor-faktor penentu kesuksesan *(critical success factors-CSF)* adalah ukuran atas seluruh aspek kinerja perusahaan yang penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif, yang merupakan penentu kesuksesan perusahaan.

D. Teknik-Teknik Manajemen Kontemporer: Respons Akuntan Manajemen Kepada Lingkungan Bisnis Kontemporer

Akuntan manajemen, yang dipandu oleh fokus strategis, telah merespons enam perubahan lingkungan bisnis kontemporer dengan 13 metode yang bermanfaat dalam mengimplementasikan strategi di saat-saat yang dinamis. Enam metode pertama berfokus langsung pada implementasi strategi. Tujuh metode berikutnya membantu mencapai implementasi strategi melalui fokus pada perbaikan berkelanjutan.

1. Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi

Untuk menekankan pentingnya penggunaan informasi strategis, *baik informasi keuangan maupun nonkeuangan*, laporan akuntansi mengenai kinerja

perusahaan sekarang ini didasarkan pada faktor-faktor penentu kesuksesan dalam empat dimensi yang berbeda. Satu dimensi merupakan dimensi keuangan; sementara tiga dimensi lainnya merupakan dimensi nonkeuangan seperti kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Laporan akuntansi yang disusun berdasarkan keempat perspektif tersebut disebut kartu skor berimbang (balanced scorecard-BSC). Peta strategi (strategy map) merupakan metode yang didasarkan pada BSC yang menghubungkan empat perspektif dalam diagram sebab akibat (cause and effect diagram).

2. Rantai Nilai

Rantai nilai (value chain) merupakan alat analisis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi langkah-langkah spesifik yang dibutuhkan untuk menyediakan barang atau jasa yang kompetitif bagi pelanggan.

3. Perhitungan Biaya dan Manajemen Berdasarkan Aktivitas

Analisis aktivitas (activity analysis) untuk mengembangkan gambaran rinci mengenai aktivitas-aktivitas spesifik yang dilakukan dalam

operasi perusahaan. Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity-based costing-ABC) digunakan untuk meningkatkan akurasi analisis biaya dengan memperbaiki cara penelusuran biaya ke produk atau pelanggan individu. Manajemen berdasarkan aktivitas (activity-based management-ABM) menggunakan analisis aktivitas dan perhitungan biaya berdasarkan aktivitas untuk membantu manajer meningkatkan nilai produk dan jasa, dan meningkatkan kompetisi organisasi.

4. Intelijen Bisnis

Intelijen bisnis (business intelligence-BI) atau yang biasa disebut juga analisis bisnis atau analsis prediksi merupakan pendekatan untuk implementasi strategi dimana akuntan manajemen menggunakan data untuk memahami dan menganalisis kinerja bisnis.

5. Perhitungan Biaya Berdasarkan Target

Perhitungan biaya berdasarkan target *(target costing)* menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga yang kompetitif, sehingga produk tersebut dapat memperoleh laba yang diharapkan.

6. Perhitungan Biaya Selama Siklus Hidup Produk

Perhitungan biaya selama siklus hidup produk *(life-cycle costing)* merupakan metode untuk mengidentifikasi dan memantau biaya produk selama siklus hidupnya. Siklus hidup meliputi seluruh tahap, mulai dari desain produk dan pembelian bahan baku hingga pengiriman dan pelayanan atas produk akhir. Tahap-tahap tersebut meliputi: (1) penelitian dan pengembangan; (2) desain produk termasuk membuat prototipe, perhitungan biaya berdasarkan target, dan pengujian; (3) proses produksi, inpeksi, pengemasan, dan pergudangan; (4) pemasaran, promosi, dan distribusi; serta (5) penjualan dan pelayanan.

7. Penentuan Tolok Ukur

Penentuan tolok ukur *(benchmarking)* merupakan proses dimana perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan, mempelajari praktik-praktik terbaik yang dilakukan oleh perusahaan lain (atau unit-unit bisnis lainnya dalam satu perusahaan) untuk menemukan

faktor-faktor penentu kesuksesan tersebut, dan kemudian mengimplementasikan perbaikan dalam

proses perusahaan agar dapat menyamakan atau bahkan mengalahkan kinerja kompetitornya.

8. Perbaikan Proses Bisnis

Perbaikan proses bisnis *(business process improvement-BPI)* merupakan metode manajemen dimana manajer dan pekerja berkomitmen terhadap program perbaikan berkelanjutan dalam hal kualitas dan faktor-faktor penentu kesuksesan lainnya.

9. Manajemen Kualitas Total

Manajemen kualitas total *(total quality management-TQM)* merupakan metode di mana pihak manajemen mengembangkan kebijakan dan praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa perusahaan melampaui harapan pelanggan.

10. Lean Accounting

Lean accounting menggunakan aliran nilai untuk mengukur manfaat keuangan dari kemajuan perusahaan dalam mengimplementasikan teknologi produksi.

11. Teori Kendala

Teori kendala *(theory of constraints-TOC)* digunakan untuk membantu perusahaan secara efektif

memperbaiki faktor-faktor penentu kesuksesan yang sangat penting: waktu siklus, yakni tingkat kecepatan bahan baku diubah menjadi produk jadi.

12. Kesinambungan Usaha Perusahaan

Kesinambungan usaha perusahaan *(enterprise sustainability)* berarti keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang organisasi dalam tiga dimensi kinerja sosial, lingkungan, dan keuangan.

13. Manajemen Risiko Perusahaan

Manajemen risiko perusahaan *(enterprise risk management)* merupakan kerangka kerja dan proses yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola risiko yang dapat berimplikasi negatif atau positif terhadap kompetisi dan kesuksesan perusahaan. Kesuksesan perusahaan dapat dicapai dengan cara mengimplementasikan sebuah strategi *(strategy)*, yaitu rencana penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan di dalam lingkungan yang kompetitif. Berikut ini adalah konsekuensi kurangnya informasi strategis:

- Pengambilan keputusan didasarkan pada intuisi daripada informasi biaya yang akurat.
- Kurang jelasnya arah dan tujuan.

- Kurangnya persepsi yang jelas dan menguntungkan tentangperusahaan di mata pelanggan maupun pemasok.
- Kekeliruan dalam keputusan investasi pemilihan produk, pasar, atauproses produksi yang tidak konsisten dengan tujuan strategis.

BAB 2 AKUNTANSI BIAYA

A. Kebutuhan Manajer akan Informasi

Informasi dibutuhkan oleh manajer dalam menjalankan fungsinya. Tanpa informasi manajer tidak mempunyai kekuatan melakukan sesuatu. Informasi mengalir dari bagian akuntansi atau dari bagian tertentu ke bagian lain sesuai dengan struktur organisasi. Struktur organisasi menunjukkan jaringan komunikasi di antara berbagai level manajemen. Berikut fungsi informasi terkait fungsi manajer.

1. **Informasi akuntansi dan fungsi *planning***, untuk melakukan fungsi planning, manajer membutuhkan *budget*. *Budget* disediakan oleh bagian akuntansi atas petunjuk controller. *Budget* menyajikan harapan dan sasaran manajer secara kuantitatif (seperti: rencana penjualan) dan dikomunikasikan dengan bagian organisasi yang lain.
2. **Informasi akuntansi dan fungsi *controlling***, untuk mengukur tingkat kesesuaian antara realisasi dengan yang direncanakan sebelumnya, manajer membutuhkan informasi akuntansi dalam

bentuk *performance report* (laporan kinerja). *Performance report* menyajikan perbedaanantara *plan* dengan *actual* pada periode tertentu. Laporan ini membantu manajer untuk melihat masalah apa yang memerlukan perhatian khusus.

3. **Informasi akuntansi dan fungsi *organizing and directing***, terkait dengan operasional sehari-hari perusahaan, manajer membutuhkan data penjualan, harga, dan biaya perusahaan. Sebagai contoh, manajer dapat memutuskan untuk melakukan program *advertising* untuk meningkatkan penjualannya berdasarkan analisis *cost-volume-profit relationship*.
4. **Informasi akuntansi dan *decision making***, Informasi akuntansi adalah kunci untuk menganalisis alternatif pemecahan masalah. Alasannya adalah analisis tersebut membutuhkan data *costs and benefits* agar dapat diketahui alternatif yang terbaik. Data *costs and benefits* disediakan oleh bagian akuntansi.
5. **Informasi akuntansi manajemen disusun dalam bentuk *summary*.** Ini dilakukan agar supaya manajer dapat dengan cepat melihat di bagian mana terjadi problem dan di bagian

mana kita perlu mengalokasikan waktu untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

B. Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen

1. Informasi Akuntansi Penuh (*Full Accounting Information*).

Informasi akuntansi penuh mencakup informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa lalu bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan menghasilkan laba, pemberian jawaban atas pertanyaan "berapa biaya yang telah dikeluarkan untuk sesuatu", dan penentuan hargajual dalam *cost type contract*. Informasi akuntansi penuh yang berisi informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan program, penentuan harga jual normal, penentuan harga transfer, dan penentuan harga jual yang diatur oleh pemerintah.

2. Informasi Akuntansi Diferensial (*Differential Accounting Information*).

Informasi akuntansi diferensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya dalam alternatif tindakan yang lain. Informasi akuntansi diferensial mempunyai dua unsur pokok,

yaitu merupakan informasi masa yang akan datang dan berbeda di antara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Informasi akuntansi diferensial yang hanya bersangkutan dengan biaya disebut biaya diferensial (*differential costs*), yang hanya bersangkutan dengan pendapatan disebut pendapatan diferensial (*differential revenue*), dan yang bersangkutan dengan aktiva disebut aktiva diferensial (*differential assets*).

3. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban (*Responbility Accounting*)

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menenkankanhubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam

melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

C. Akuntansi Manajemen dan Keuangan

1. Perbedaan Akuntansi Keuangan dengan Akuntansi Manajemen

Terdapat beberapa perbedaan yang mendasar yang membedakan akuntansi keuangan dengan akuntansi manajemen sebagai berikut.

a. Akuntansi manajemen memberikan informasi kepada orang-orang dalam suatu organisasi sedangkan akuntansi keuangan terutama bagi mereka yang di luar itu, seperti pemegang saham
b. Akuntansi keuangan diperlukan oleh hukum sedangkan akuntansi manajemen tidak. Standar khusus dan format mungkin diperlukan untuk akun hukum seperti dalam Standar Akuntansi Internasional di Eropa.
c. Akuntansi keuangan meliputi seluruh organisasi sedangkan akuntansi manajemen mungkin lebih fokus kepada produk tertentuatau pusat biaya.

Akuntansi manajerial digunakan terutama oleh orang-orang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Laporan dapat dihasilkan untuk setiapperiode waktu seperti harian, mingguan atau bulanan. Laporan dianggap

"mencari masa depan" dan telah meramalkan nilai bagi mereka yang ada di dalam perusahaan.

Akuntansi keuangan digunakan terutama oleh orang-orang di luar perusahaan atau organisasi. Laporan keuangan biasanya dibuat untuk jangka waktu yang ditetapkan, seperti tahun fiskal atau periode. Laporan keuangan secara historis faktual dan memiliki nilai prediktif untuk mereka yang ingin membuat keputusan keuangan atau investasi dalam suatu perusahaan.

Akuntansi manajemen adalah cabang akuntansi yang terutama berkaitan dengan laporan keuangan rahasia untuk penggunaan eksklusif dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Laporan ini dibuat dengan menggunakan metode ilmiah dan statistik untuk sampai di nilai moneter tertentu yang kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan. Laporan tersebut dapat meliputi:

a. Laporan perkiraan penjualan
b. Analisis anggaran dan analisis komparatif
c. Studi kelayakan
d. Laporan konsolidasi dan merger

Akuntansi Keuangan, di sisi lain, berkonsentrasi pada produksi laporankeuangan, termasuk persyaratan pelaporan dasar profitabilitas, solvabilitas, likuiditas,

dan stabilitas. Sifat laporan ini adalah dapat diakses oleh pengguna internal dan eksternal seperti pemegang saham, perbankan danpara kreditur.

D. Peranan Akuntansi Biaya

Di masa lalu, akuntansi biaya secara luas dianggap sebagai cara perhitungan atas nilai persediaan yang dilaporkan di neraca dan nilai hargapokok penjualan yang dilaporkan di laporan laba rugi. Pandangan ini membatas cakupan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan menjadi sekadar data biaya produk guna memenuhi aturan pelaporan eksternal. Contoh-contoh dari aturan ini adalah peraturan pajak, standar akuntansi yang diharuskan untuk kontrak dengan pemerintah, dan standar akuntansi keuangan. Definisi yang terbatas sepertiitu tidak sesuai untuk masa sekarang dan tidak cukup menggambarkan kegunaan informasi biaya. Akuntansi biaya melengkapi manajemen dengan alat yang diperlukan untuk aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengendalian, memperbaiki kualitas dan efisiensi, serta membuat keputusan-keputusan yang bersifat rutin maupun strategis. Pengumpulan, presentasi, dan analisis dari informasi mengenai biaya dan keuntungan membantu manajemen menyelesaikan tugas-tugas berikut:

1. Membuat dan melaksanakan rencana dan anggaran untuk operasi dalam kondisi-kondisi kompetitif dan ekonomi yang telah diprediksikan sebelumnya. Suatu aspek penting dari rencana adalah potensi untuk memotivasi manusia untuk berkinerja secara konsisten dengan tujuan perusahaan.
2. Menetapkan metode perhitungan biaya yang memungkinkan pengendalian aktivitas, menurunkan biaya, dan memperbaiki kualitas.
3. Mengendalikan kuantitas fisik dari persediaan, dan menentukan biaya dari setiap produk dan jasa yang dihasilkan, untuk tujuan penetapan harga dan evaluasi kinerja dari suatu produk, departemen, atau divisi.
4. Menentukan biaya dan laba perusahaan untuk satu tahun periode akuntansi atau untuk periode lain yang lebih pendek. Hal ini termasuk menentukan nilai persediaan dan harga pokok penjualan sesuai denganaturan pelaporan eksternal.
5. Memilih di antara dua atau lebih alternatif jangka pendek atau jangka panjang, yang dapat mengubah pendapatan atau biaya.

E. Akuntan dan Pengambilan Keputusan

Akuntan adalah sebutan dan gelar profesional

yang diberikan kepada seorang sarjana yang telah menempuh pendidikan di fakultas ekonomi jurusan akuntansi pada perguruan tinggi dan telah lulus Pendidikan ProfesiAkuntansi (PPAk).

Informasi akuntansi bukan satu-satunya jenis informasi diferensial yangdigunakan dalam pembuatan keputusan. Dengan kata lain, informasi akuntansi hanya merupakan salah satu informasi diferensial yang harus dipertimbangkan. Jika manajer memilih salah satu alternatif diantara berbagai alternatif penyelesaian masalah maka sebenarnya dia menghadapi risiko, karena alternatif yang dipilih tersebut mungkin bukan alternatif terbaik atau bahkan alternatif tersebut mungkin tidak dapat memecahkan masalah yang ada.

Pembuatan keputusan mempertimbangkan informasi yang sifatnya subjektif dan informasi yang sifatnya objektif. Informasi subjektif adalah informasi yang diberikan oleh pihak tertentu atas dasar pengalaman dan intuisinya. Informasi subjektif fungsinya sebagai suplemen informasi objektif. Informasi objektif adalah informasi yang disusun atas dasar teknik-teknik yang logis atau oleh pihak yang ahli. Informasi akuntansi merupakan salah satu informasi objektif sehingga informasi akuntansi dapat menambah pengetahuan penmbuat keputusan dan

dapat mengurangi resiko. Informasi akuntansi yang bermanfaat untuk pembuatan keputusan minimal harus mempunyai tiga karakteristik penting sebagai berikut.

1. Diferensial

Bahwa informasi akuntansi harus dapat digunakan dalam mempertimbangkan masalah-masalah khusus atau keputusan-keputusan yang dihadapi manajemen. Untuk memperoleh informasi yang diferensial diperlukan biaya, sehingga informasi diferensial erat kaitannya dengan konsep biaya-manfaat berarti bahwa manfaat informasi harus lebih besar dibandingkan dengan biaya untuk memperoleh informasi.

2. Tepat Waktu

Bahwa informasi diferensial tersebut harus dapat disajikan tepat waktu.Informasi yang terlambat disajikan dapat berakibat menjadi usang sehinggatidak dapat digunakan untuk pembuatan keputusan karena kesempatan yang ada sudah tidak dapat dimanfaatkan.

3. Teliti

Merupakan salah satu karakteristik penting karena informasi yang tepatwaktu sering kali mengabaikan ketelitian informasi sehingga tidak banyak manfaatnya untuk pembuatan keputusan.

BAB 3 STRATEGI MANAJEMEN BIAYA

A. Bagaimana Perusahaan Dapat Sukses: Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan persaingan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi bersaing akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu menjelaskan keunggulan bersaing yang merupakan suatu nilai lebih dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing ini akan memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar dibandingkan pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan.

Kesuksesan perusahaan dapat dicapai dengan cara mengimplementasikan sebuah strategi. Menemukan suatu strategi dimulai dari menentukan tujuan dan arah bisnis jangka panjang dan oleh karena itutermasuk menentukan misi perusahaan.

Dalam menghadapi tekanan persaingan yang

semakin besar dewasa ini, perusahaan perlu menyusun strategi bisnis yang merupakan rencana strategi untuk membangun dan memperkuat posisi pesaing produk dan jasa dalam pasar yang dilayani oleh perusahaan. Menurut Hariadi (2015), ada tiga tahap yang perlu dijalankan perusahaan dalam menyusun strategi bersaing, yaitu:

1. Memutuskan dimana perusahaan memiliki peluang terbaik untukmemenangkan persaingan.
2. Mengembangkan atribut produk dan jasa yang memiliki daya tarik yangkuat terhadap konsumen.

Menetralisasi gerakan persaingan dari lawan (para pesaing).

Strategi bersaing memfokuskan pada rencana untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus kepada konsumen. Dalam kaitannya dengan target pasar serta bentuk keunggulan bersaing yang ingindicapai perusahaan, maka strategi bersaing dapat diklasifikasikan sebagaiberikut:

1. ***A low-cost leadership strategy***

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan harga serendah mungkin.

2. ***A broad differentiation strategy***

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara luas dengan menonjolkan perbedaan dalam cara dan spesifikasi produk dibandingkan pesaing.

3. ***A best-cost provider strategy***

Suatu strategi dalam penyediaan produk dan jasa yang nilainya lebih besar daripada uang yang dikeluarkan konsumen. Strategi ini merupakan kombinasi antara tampilan produk yang berbeda dan lebih unik dibandingkan pesaing dengan tingkat harga yang lebih rendah.

4. ***A focused or market niche strategy based on lower cost***

Strategi yang memfokuskan pada penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi pasar yang sempit dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

5. ***A focused or market niche strategy based on differentiation***

Strategi untuk melayani pasar yang sempit dan spesifik dengan cara yang betul-betul berbeda dengan pesaing.

B. Mengembangkan Strategi Kompetitif

1. **Kepemimpinan Biaya**

Kepemimpinan biaya *(cost leadership)* adalah strategi dimana perusahaan mengungguli kompetitor dalam menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang paling rendah.

1) **Diferensiasi**

Strategi diferensiasi *(differentiation)* diimplementasikan dengan cara menciptakan produk atau jasa yang unik dengan cara tertentu, biasanya memiliki kualitas yang lebih baik, fitur produk jasa pelanggan, atau inovasi.

2) **Isu Strategis Lainnya**

Secara umum salah satu strategis terlihat dominan (pemimpin biaya atau pembeda) dan pada kesempatan lain dapat menggunakan kedua strategi pada saat bersamaan. Sebuah perusahaan akan sukses jika mencapai salah satu strateginya secara signifikan. Mengembangkan strategi kompetitif merupakan langkah pertama untuk bisnis yang sukses. Langkah penting berikutnya adalah mengimplementasikan strategi tersebut, dan langkah tersebut merupakan pekerjaan akuntan manajemen.

3) **Lima Langkah Pengambilan Keputusan Strategis**

a. Menentukan isu strategis di sekitar masalah.

b. Mengidentifikasi tindakan alternatif.

c. Memperoleh informasi dan melakukan analisis dari alternatif.

d. Berdasarkan strategi dan analisis, mengimplementasikan alternatif yang diharapkan.

e. Memberikan evaluasi yang berkelanjutan tentang efektivitasimplementasi dalam tahap 4.

C. Lingkungan Profesi Manajemen Biaya

1. Organisasi Profesional

Lingkungan profesional akuntan manajemen dipengaruhi oleh dua jenisorganisasi: yang menetapkan seperangkat pedoman dan peraturan yang berhubungan dengan praktik-praktik akutansi manajemen serta yang mempromosikan profesionalisme dan kompetensi akuntan manajemen.

2. Sertifikasi Profesional

Peran dari program-program sertifikasi profesional adalah menyediakan ukuran yang jelas tentang kapabilitas akuntan manajemen dalam hal pengalaman, pelatihan, dan kinerja. Sertifikasi merupakan suatu cara di mana akuntan manajemen dapat menunjukkan prestasi dan kelebihan profesinya. Ada dua jenis sertifikasi yang relevan untuk akuntan

manajemen. Pertama adalah *Certified Management Accountant* (CMA), sertifikasi yang kedua adalah pengangkatan *Certified Public Accountant* (CPA).

1) Etika Profesi

Etika profesi dapat disimpulkan sebagai komitmen akuntan manajemen untuk menyediakan layanan yang bermanfaat bagi pihak manajemen. Komitmen ini berarti bahwa akuntan manajemen mempunyai kompetensi, integritas, kerahasiaan, dan kredibilitas untuk memberikan pelayanan kepada pihak manajemen secara efektif.

2) Kode Etik IMA

Kode etik IMA (*Institute of Management Accountants*) terdiri atas empat standar utama: (1) kompetensi, (2) kerahasiaan, (3) integritas, dan (4) kredibilitas.

3) Bagaimana Menerapkan Kode Etik

Berikut ini adalah panduan IMA untuk menyelesaikan konflik etika:

a. Mendiskusikan masalah dengan supervisor terdekat kecuali tampaknya supervisor tersebut terlibat.
b. Mengklarifikasikan masalah etika yang relevan dengan caramemulai diskusi tertutup dengan Konselor Etika IMA atau penasihat

lain yang tidak memihak untuk memperoleh pemahaman yang lebihbaik tentang tindakan yang memungkinkan.

Berkonsultasi dengan pengacara sendiri untuk kewajiban hukum dan hak berkenaan dengan konflik etika.

D. Penerapan Manajemen Biaya

Ada beberapa penerapan manajemen dalam kehidupan sehari-hari, yaitu:

1. Manajemen sebagai ilmu

Suatu bidang ilmu pengetahuan/sains yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini bermanfaat bagi kemanusiaan.

2. Manajemen sebagai seni

Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pimpinan maupun pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.

3. Manajemen sebagai profesi

Manajemen sebagai profesi merupakan suatu

bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai kader, pemimpin atau menejer pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.

4. Manajemen sebagai Proses

Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan perorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dimana dalam masing- masing bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan dan keahlian yang diikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

BAB 4 KLASIFIKASI BIAYA

A. Konsep dan Klasifikasi Biaya

Biaya adalah merupakan obyek yang dicatat, digolongkan, diringkas dan disajikan oleh akuntansi biaya. Secara luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Ada 4 unsur pokok dalam difinisi biaya tersebut, antara lain:

a. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
b. Diukur dalam satuan uang
c. Yang telah terjadi atau yang secara potenso akan terjadi
d. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

Biaya adalah:

- Penggunaan sumber-sumber ekonomi yang

diukur dengan satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

- Manfaat yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa.Beban adalah:

Biaya yang telah memberikan suatu manfaat dan sekarang telah berakhir(*expired*).

Contoh:

Perusahaan percetakan mencetak buku berjudul "Manajemen Biaya". Untuk itu perusahaan memakai 1.000 rim kertas HVS 80 gr dengan harga Rp2.000 per rim, sehingga total harga kertas yang dipakai untuk mencetakbuku tersebut adalah Rp2.000.000.

Dari contoh tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa biaya untuk membuat buku berjudul "Manajemen Biaya" berjumlah Rp2.000.000, karena:

a. Kertas 1.000 rim yang dipakai dalam percetakan buku tersebutmerupakan sumber pengorbanan ekonomi. Kertas tersebut merupakan benda atau sumber ekonomi, karena memiliki unsur langka. Untuk mendapatkan kertas tersebut perusahaan membutuhkan pengorbanan uang.
b. Pengorbanan tersebut diukur dalam satuan uang. Jumlah kertas yang dikorbankan untuk membuat buku tersebut adalah 1.000 rim. Karena harganya per rim Rp2.000, maka biaya pembuatan buku

tersebut adalah Rp2.000 x 1.000 = Rp2.000.000. agar pengorbanansumber ekonomi untuk tujuan tertentu dapat digabungkan/dijumlah maka ukuran yang dipakai untuk menilai pengorbanan tersebut harus sama. Satu-satunya ukuran yang dapat digunakan untuk menyatakan ukuran pengorbanan sumber ekonomi adalah satuan uang.

c. Pengorbanan sumber ekonomi tersebut telah terjadi.

d. Pengorbanan sumber ekonomi tersebut adalah bertujuan yaitu untuk mencetak buku "Manajemen Biaya".

1. **Karakteristik Biaya**

a. Uang: Biaya aktiva harus dinyatakan dengan uang

b. Hak pemakaian: Perusahaan akan mempunyai hak untuk menggunakan aktiva atau mendapatkan berbagai manfaat dari penggunaan aktiva tersebut

c. Nilai: Biaya suatu aktiva mencerminkan nilai ekonomis yang nantinya tersebut akan digunakan oleh perusahaan

d. Kondisi dan pembatasan: Hak atas pemakaian bersifat tak bersyarat dan jika aktiva tersebut

milik perusahaan melalui pembelian maka hak perusahaan akan aktiva menjadi tidak dapat dibatasi

a. Unsur waktu: Jika aktiva memberikan waktu pemakaian yang lama maka akan mencerminkan biaya yang berbeda
b. Nilai guna: Kegunaan merupakan esensi biaya aktiva, tanpa nilai guna perusahaan tidak akan melakukan pengadaan (perolehan) aktiva.

2. Klasifikasi Biaya

a. Biaya berdasarkan Unsur Produk

1) Bahan-bahan: Bahan utama yang dipakai di dalam produksi yangkemudian diproses menjadi produk jadi melalui penambahan upah langsung dan FOH.
   - Bahan Langsung: semua bahan yang dapat dikenal sampai menjadi produk jadi, dapat dengan mudah ditelusuri danmerupakan bahan utama produk jadi.
   - Bahan tidak langsung: semua bahan yang dimasukkan ke dalam proses produksi yang tidak dapat dengan mudah ditelusuri seperti bahan langsung.
2) Tenaga Kerja/Buruh: usaha fisik atau usaha mental yang dikeluarkan di dalam produksi suatu

produk

- TK. Langsung: semua TK yang secara langsung terlibat dengan produksi produk jadi dan dapat juga ditelusuri denganmudah, merupakan biaya TK langsung utama dalam menghasilkan suatu produk.
- TK. Tidak langsung: semua TK yang secara terlibat salam proses produksi produk jadi, tetapi bukan TK langsung.

Overhead Pabrik (FOH): semua biaya yang terjadi di pabrik selain bahan langsung (BB) dan upah TK langsung, merupakan kumpulan dari berbagai rekening yang terjadi di dalam eksploitasipabrik

b. Biaya Hubungannya dengan Produksi

1) Biaya Prima (*Prime Cost*): biaya bahan baku langsung dan biaya TK langsung di mana biaya tersebut berhubungan langsungdengan produksi.
2) Biaya Konversi (*Convertion Cost*): biaya yang berhubungan dengan mengolah bahan baku menjadi produk jadi sehingga CCterdiri dari biaya TK langsung dan FOH

c. Biaya Hubungannya dengan Volume

1) Biaya Variabel (*Variable Cost*): biaya yang secara total cenderung berubah-ubah secara proporsional sesuai dengan perubahan volume

produksi sedangkan per unitnya cenderung tetap konstan.

2) Biaya Tetap (*Fixed Cost*): biaya yang dalam unit berubah-ubah dan dalam total selalu konstan, meskipun dalam batas interval tertentu
3) Biaya Semi variabel (*Semi variable Cost*): biaya yang mengandung dua unsur biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel(FC & VC)
4) Biaya Penutupan (*Shutdown Cost*): biaya tetap yang akan dibebankan ketika perusahaan tidak melakukan aktivitas produksi.

d. Biaya Pembebanannya terhadap Departemen

1) Departemen Produksi: Suatu departemen yang secara langsung memberi kontribusi untuk memproduksi suatu item dan memasukkan departemen dimana proses konversi atau proses produksi berlangsung.
2) Departemen Jasa: suatu departemen yang berhubungan denganproses prosuksi secara tidak langsung dan berfungsimemberikan jasa (layanan) untuk departemen lain.

e. Biaya Daerah Fungsional

1) Biaya Manufaktur: Biaya ini berhubungan dengan produksi suatu barang, merupakan

jumlah dari biaya BB, TK langsung dan FOH

2) Biaya Pemasaran: biaya yang dibebankan di dalam penjualan suatu barang atau jasa dari keluarnya barang dari gudang sampaike tangan pembeli.
3) Biaya Administrasi: biaya yang dibebankan untuk mengarahkan, mengawasi dan mengoperasikan suatu perusahaan dan memasukkan gaji yang dibayar untuk manajemen serta staff pembukuan.

f. Periode Pembebanannya terhadap Pendapatan

1) Biaya Produk: Biaya yang secara langsung dapat diidentifikasikan sampai ke produk jadi, meliputi biaya bahan langsung, TK langsung dan FOH.
2) Biaya Periodik: Biaya yang secara tidak langsung berhubungan dengan produk dan karenanya tidak dimasukkan dalam unsur persediaan.
   - *Revenue expenditure*: jika manfaat biaya hanya satu periode.
   - *Capital expenditure*: jika manfaat biaya lebih dari satu periode.

g. Biaya Hubungannya dengan Pengawasan Manajemen

1) Biaya Rekayasa: taksiran unsur biaya yang

dibebankan dengan jumlahnya yang paling tepat dan wajar.

2) Biaya Kebijakan/*discretionary Cost*: semua unsur biaya yang jumlahnya bervariasi sesuai dengan kebijakan manajer pusat pertanggungjawaban.
3) Biaya Komite/*Sunck Cost*: biaya yang merupakan konsekuensi komitmen yang sebelumnya telah dibuat dan yang tidak dapat dihindarkan.

B. Pengklasifikasian Biaya

Biaya digolongkan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut, karena dalam akuntansi biaya dikenalkonsep: "*different costs for different purposes*". biaya dapat digolongkan menurut:

a. Obyek pengeluaran.
b. Fungsi pokok dalam perusahaan.
c. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
d. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volumekegiatan.
e. Jangka waktu manfaatnya.
f. Hubungannya dengan Perencanaan,

Pengendalian, dan PembuatanKeputusan

1. **Penggolongan Biaya Menurut Obyek Pengeluaran**

Dalam cara penggolongan ini, nama obyek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama obyek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama obyek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut "biaya bahan bakar". Contoh penggolongan biaya atas dasarobyek pengeluaran dalam perusahaan kertas adalah sebagai berikut: biaya merang, biaya jerami, biaya gaji dan upah, biaya soda, biaya depresiasi mesin, biaya asuransi, biaya bunga, biaya zat warna.

2. **Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Produksi Pokok Dalam Perusahaan**

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Olehkarena itu dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok:

a. **Biaya Produksi**: Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin dan ekuipmen,

biayabahan baku, biaya bahan penolong, biaya gaji karyawan yang bekerja dalam bagianbagian, baik yang langsung maupun yang tidaklangsung berhubungan dengan proses produksi. Menurut obyekpengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biayaoverhead pabrik (*factory overhead cost*). Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah biaya utama(*prime cost*), sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sering pula disebut dengan istilah biaya konversi (*conversion cost*), yang merupakan biaya untuk mengkonversi (mengubah) bahan baku menjadi produk jadi.

b. **Biaya Bahan Baku**, adalah biaya yang dikeluarkan untuk membelibahan yang menjadi bagian pokok dari produksi selesai. Contoh, perusahaan mebel membuat meja dan kursi bahan bakunya adalah kayu, maka pengeluaran uang untuk membeli kayu tersebut akan menjadi biaya bahan baku.

   1) Biaya tenaga kerja langsung, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja yang langsung menangani prosesproduksi. Misalnya pada perusahaan

mebel biaya tukang kayu.

2) Biaya *Overhead* Pabrik, adalah biaya yang dikeluarkan bagian produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, seperti biaya bahan penolong, gaji mandor, biaya tenaga kerja tidak langsung lainnya, perlengkapan (*supplies*) pabrik, penyusutan, listrik dan air, biaya pemeliharaan dan suku cadang, dan lainlain biaya di pabrik.

b. **Biaya Pemasaran.** Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gedung perusahaan ke gudang pembeli, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran, biaya contoh (*sample*).

Biaya pemasaran dibagi menjadi dua golongan, yaitu: (1). *Order Getting Cost* (Biaya untuk mendapatkan pesanan), yaitu semua biaya yang dikeluarkan dalam usaha untuk memperoleh pesanan. Contohnya; biaya gaji dan wiraniaga, komisi penjualan, advertensi dan promosi. (2). *Order Filling Cost* (Biaya untuk memenuhi pesanan), yaitu semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengusahakan agar produk sampai ke tangan pembeli/konsumen. Contohnya; biaya pergudangan, biaya pengangkutan dan biaya penagihan.

c. **Biaya Administrasi dan Umum.** Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan Bagian Keuangan, Akuntansi, Personalia dan Bagian Hubungan Masyarakat, biaya pemeriksaan akuntan, biaya fotocopy. Jumlah biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum sering pula disebut dengan istilah biaya komersial (*commercial expenses*).

3. Penggolongan Biaya Menurut Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai

Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan:

g. Biaya langsung (*direct cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu- satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yangdibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasikan dengan sesuatu yang dibiayai. Biaya produksi langsungterdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

Biaya langsung departemen (*direct department costs*) adalah semuabiaya yang terjadi di dalam departemen

tertentu. Contohnya adalah biaya tenaga kerja yang bekerja dalam Departemen Pemeliharaan merupakan biaya langsung departemen bagi Departemen Pemeliharaan dan biaya depresiasi mesin yang dipakai dalamdepartemen tersebut, merupakan biaya langsung bagi departemen tersebut.

h. Biaya tidak langsung (*indirect cost*)

Biaya tidak langsung. Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik (*factory overhead costs*). Biaya ini tidak mudah diidentifikasikan dengan produktertentu. Gaji mandor yang mengawasi pembuatan produk A, B, dan C merupakan biaya tidak langsung bagi baik produk A, B, maupun C, karena gaji mandor tersebut terjadi bukan hanya karena perusahan memproduksi salah satu produk tersebut, melainkan karenamemproduksi ketiga jenis produk tersebut. Jika perusahaan hanya menghasilkan satu macam produk (misalnya perusahaan semen, pupuk urea, gula) maka semua biaya merupakan biaya langsung dalam hubungannya dengan produk. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk sering disebut dengan istilah biaya overhead pabrik (*factory overhead costs*).

Dalam hubungannya dengan departemen, biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadi di suatu departemen, tetapi manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu departemen. Contohnya adalah biaya yang terjadi di Departemen Pembangkit Tenaga Listrik. Biaya ini dinikmati oelh departemen-departemen lain dalam perusahaan, baik untuk penerangan maupun untuk menggerakkan mesin dan ekuipmen yang mengkonsumsi listrik. Bagi departemen pemakai listrik, biaya listrik yang diterima dari alokasi biaya Departemen Pembangkit Tenaga Listrik merupakan biaya tidak langsung departemen.

4. Penggolongan Biaya Menurut Perilakunya dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Kegiatan

Menurut Mulyadi (1993), dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi:

Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.

<u>Contoh:</u>

Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

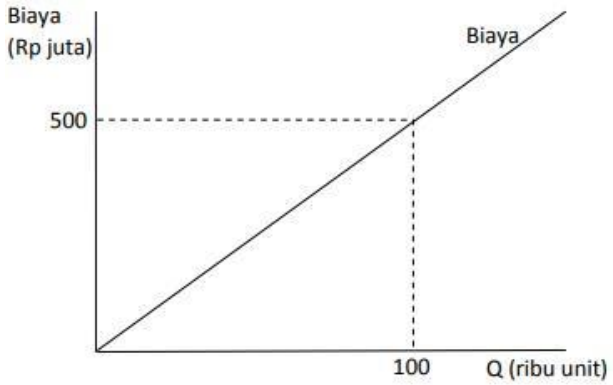
Misalnya untuk membuat satu unit meja dibutuhkan biaya bahan baku Rp25.000, makabila membuat 10unit meja dibutuhkan biaya bahan baku 10 x Rp25.000 = Rp250.000. Bila membuat 200unit meja biaya bahan bakunya sebesar 200 x Rp. 25.000 = Rp5.000.000. Dengan demikian ciri biaya variabel adalah secara total jumlahnya berubah, dan secara per unit tetap.

Tabel 4.1

Biaya Variabel

Jumlah Produksi	Biaya Variabel	BV per Unit
10.000 unit	Rp50.000.000	Rp5.000
25.000 unit	Rp125.000.000	Rp5.000
50.000 unit	Rp250.000.000	Rp5.000
100.000 unit	Rp500.000.000	Rp5.000

Bila digambarkan dalam grafik, biaya variabel akan nampak sebagai berikut:



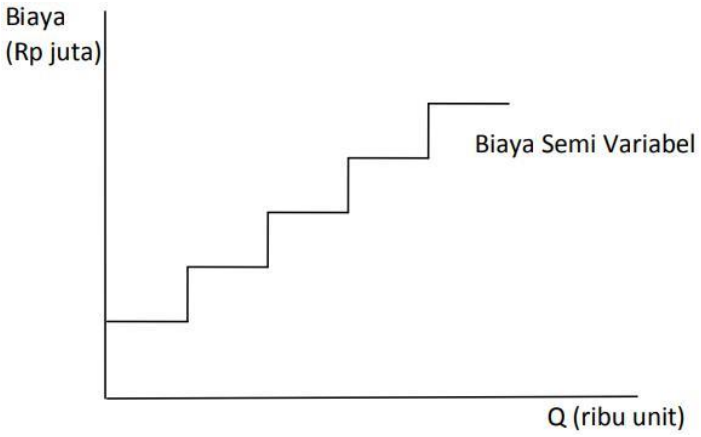
d. Biaya Semi Variabel

Biaya semivariable adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariable mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh biaya ini adalah gaji salesman yang dibayar secara tetap dan prosentase tertentu dari jumlah hasil penjualan.

Tabel 4.2
Biaya Semi Variabel

Jumlah Produksi	Biaya Semi Variabel	BSV per Unit
10.000 unit	Rp11.000.000	Rp1.100
25.000 unit	Rp17.500.000	Rp700
50.000 unit	Rp30.000.000	Rp600
100.000 unit	Rp56.000.000	Rp560

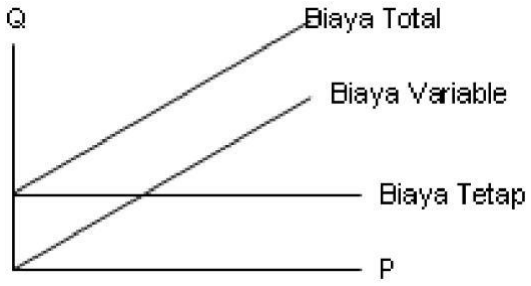
Bila digambarkan dalam grafik, biaya semi variabel akan nampak sebagai berikut:



c. Biaya Semifixed

Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan erubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu. contoh biaya penelitian, biaya pemeriksaan dan pengawasan produksi.

Apabila kurva biaya tetap dan biaya variabel dihubungkan, maka akan didapat biaya total, sehingga grafiknya sebagai berikut:



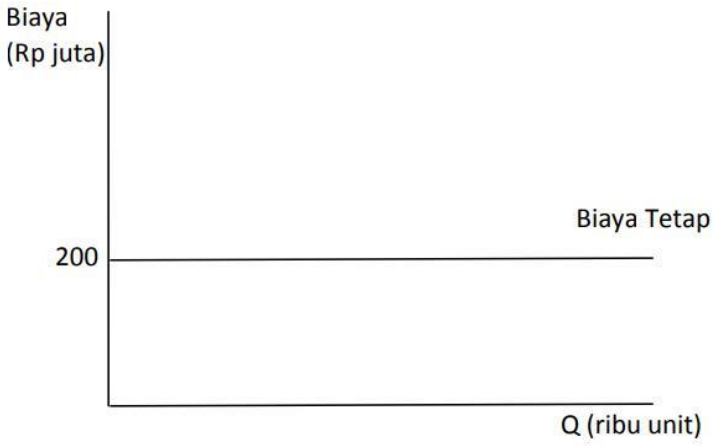
d. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contoh biaya tetap adalah gaji direktur produksi, biaya penyusutan, Gaji direksi, walaupun perusahaan tidak berproduksi, maka biaya ini akan tetap ditanggung oleh perusahaan. Ciri biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap tapi per unitnya berubah-ubah seperti dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Biaya Tetap

Jumlah Produksi	Biaya Semi Variabel	BT per Unit
10.000 unit	Rp200.000.000	Rp20.000
25.000 unit	Rp200.000.000	Rp8.000
50.000 unit	Rp200.000.000	Rp4.000
100.000 unit	Rp200.000.000	Rp2.000

Bila digambarkan dalam grafik, biaya semi variabel akan nampak sebagai berikut:



5. Penggolongan Biaya Atas Dasar Jangka Waktu Manfaatnya

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua: pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan.

Pengeluaran modal (*Capital expenditure*). Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Pengeluaran modal ini pada saat terjadinya dibebankan sebagai harga pokok aktiva, dan dibebankan dalam tahun-tahun yang menikmati manfaatnya dengan cara didepresiasi, diamortisasi atau dideplesi. Contoh pengeluaran modal adalah pengeluaran untuk

pembelian aktiva tetap, untuk reparasi besar terhadap aktiva tetap, untuk promosi besar-besaran, dan pengeluaran untuk riset dan pengembangan suatu produk. Karena pengeluaran untuk keperluan tersebut biasanya melibatkan jumlah yang besar dan memiliki masa manfaat lebih dari satu tahun, maka pada saat pengeluaran tersebut dilakukan, pengorbanan tersebut diperlakukan sebagai pengeluaran modal dan dicatat sebagai harga pokok aktiva (misalnya sebagai harga pokok aktiva tetap atau beban yang ditangguhkan). Periode akuntansi yang menikmati manfaat pengeluaran modal tersebut dibebani sebagian pengeluaran modal tersebut berupa biaya depresiasi, biaya amortisasi, atau biaya deplesi.

Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*). Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Pada saat terjadinya, pengeluaran pendapatan ini dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut. Contoh pengeluaran pendapatan antara lain adalah biaya iklan, biaya telex, dan biaya tenaga kerja (Mulyadi, 1993).

6. Hubungannya dengan Perencanaan, Pengendalian, dan Pembuatan Keputusan

Biaya ini dikelompokkan menjadi 8 golongan, antara lain:

a. Biaya standar dan biaya dianggarkan.

- Biaya standar, merupakan biaya yang ditentukan di muka (*predetermine cost*) yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit produk.

- Biaya yang dianggarkan, merupakan perkiraantotal pada tingkat produksi yang direncanakan.

b. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

- Biaya terkendali (*controllable cost*), merupakan biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikanoleh manajer tertentu.
- Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), merupakan biaya yang tidak secara langsung dikelola oleh otoritas manajer tertentu.

c. Biaya tetap *commited* dan *discretionary*

- Biaya tetap *commited*, merupakan biaya tetap yang timbul dan jumlah maupun pengeluarannya dipengaruhi oleh pihak ketiga dan tidak bisa dikendalikan oleh manajemen.
- Biaya tetap *discretionary*, merupakan biaya tetap yang jumlahnya dipengaruhi oleh keputusan manajemen.

d. Biaya variabel teknis dan biaya kebijakan

- Biaya variabel teknis (*engineered variabel cost*), adalah biaya variabel yang sudah diprogramkan atau distandarkan seperti biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

- Biaya variabel kebijakan (*discretionary variabel cost*), adalah biaya variabel yang tingkat variabilitasnya dipengaruhi kebijakan manajemen.

e. Biaya relevan dan biaya tidak relevan

- Biaya relevan (*relevan cost*), dalam pembuatan keputusan merupakan biaya yang secara

langsung dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan oleh manajemen.

- Biaya tidak relevan (*irrelevant costs*), merupakan biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan manajemen.

f. Biaya terhindarkan dan biaya tidak terhindarkan

- Biaya terhindarkan (*avoidable costs*), adalahbiaya yang dapat dihindari dengan diambilnyasuatu alternative keputusan.

- Biaya tidak terhindarkan (*unavoidable costs*), adalah biaya yang tidak dapat dihindari pengeluarannya.

g. Biaya diferensial dan biaya marjinal

h. Biaya kesempatan (*opportunity costs*) merupakan pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu

- Biaya deferensial (*differensial cost*), adalah tambahan total biaya akibat adanya tambahan penjualan sejumlah unit tertentu.
- Biaya marjinal (*marjinal costs*), adalah biaya dimana produksi harus sama dengan penghasilan marjinal jika ingin memaksimalkan laba.

BAB 5 IMPLEMENTASI STRATEGI: RANTAI NILAI, KARTU SKOR BERIMBANG, DAN PETA STRATEGI

A. Analisis Kekuatan - Kelemahan - Peluang - Ancaman (*Strengths - Weakness - Opportunities - Threats - SWOT*)

Salah satu langkah pertama dalam mengimplementasikan strategi adalah mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan yang harus menjadi fokus perusahaan untuk meraih kesuksesan. Analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi CSF yang dimiliki oleh perusahaan: kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Kekuatan dan kelemahan paling mudah diidentifikasikan dengan cara melihat sumber daya spesifik yang ada dalam perusahaan:

- Lini produk
- Manajemen

- Penelitian dan pengembangan
- Operasi
- Pemasaran
- Strategi

Keterampilan atau kompetensi yang secara khusus digunakan perusahaan dengan sangat baik disebut kompetensi inti. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan cara melihat faktor-faktor yang ada di luar perusahaan. Peluang merupakan situasi menguntungkan yang penting dalam lingkungan perusahaan. Sebaliknya, ancaman merupakan situasi-situasi yang paling tidak menguntungkan di lingkungan. Peluang dan ancaman paling mudah diidentifikasikan dengan cara melakukan analisis terhadap industri dan kompetitor perusahaan.

- Hambatan untuk masuk
- Intensitas kompetisi di antara competitor
- Tekanan dari produk pengganti
- Kekuatan posisi tawar pelanggan
- Kekuatan posisi tawar pemasok

Analisis *SWOT* mengarahkan analisis strategis dengan memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Langkah terakhir dalam analisis *SWOT* adalah mengidentifikasi ukuran-ukuran kuantitatif dari faktor-faktor penentu kesuksesan (CSF).

B. Pelaksanaan

Pelaksanaan yang efektif membutuhkan pernyataan strategi ringkas yang jelas dikomunikasikan dalam organisasi. Pelaksanaan yang efektif juga membutuhkan pendekatan proses bisnis kepada manajemen, di mana CSF jelas diidentifikasi, dikomunikasikan, dan ditindaklanjuti. Karakteristik CSF yang dilaksanakan manajemen bergantung pada jenis strategi. Untuk perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya, CSF cenderung terkait dengan kinerja operasional dan mutu. Untuk perusahaan yang terdiferensiasi lebih berfokus pada pelanggan atau inovasi.

C. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai adalah alat analisis strategi yang digunakan untuk lebih memahami keunggulan kompetitif perusahaan, mengidentifikasi di mana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau biaya

dapat diturunkan, dan lebih memahami hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lainnya dalam industri yang sama.

Analisis rantai nilai mempunyai dua langkah:

Langkah 1. Mengidentifikasi Aktivitas Rantai Nilai.

Langkah 2. Mengembangkan Keunggulan Kompetitif dengan Menurunkan Biaya atau Menambah Nilai.

- Identifikasi keunggulan kompetitif (kepemimpinan biaya atau diferensiasi)
- Identifikasi kesempatan untuk menambah nilai
- Identifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Lima Langkah Pengambilan Keputusan Strategis untuk Manufaktur CIC

1. Menentukan isu strategis seputar masalah ini. CIC berkompetisi sebagai pembeda yang didasarkan pada pelayanan terhadap pelanggan, inovasi produk, dan keandalan; pelanggan membayar lebih untuk produk sebagai akibatnya.

2. Identifikasi tindakan alternatif. CIC menghadapi dua keputusan, pertama adalah apakah membuat

atau membeli suku cadang tertentu. Keputusan kedua adalah apakah melanjutkan untuk memasarkan, mendistribusikan, dan menyediakan produknya atau melakukan alih daya yang mengatur aktivitas JBM *Enterprises*.

3. Memperoleh informasi dan melakukan analisis dari alternatif. Keputusan pertama: CIC mengkalkulasikan biaya bulanan untuk membeli dan untuk memproduksi dimana biaya produksi lebih rendah sehingga terjadi penghematan. Keputusan kedua: CIC mengkalkulasikan biaya bulanan untuk melakukan kontrak dengan JBM *Enterprises*.

4. Didasarkan pada strategi dan analisis, memilih dan mengimplementasikan alternatif yang diharapkan. Keputusan pertama: sebagai pembeda yang didasarkan pada kualitas produk dan inovasi. Keputusan kedua: Sebagai pembeda yang didasarkan pada pelayanan pelanggan.

5. Menyediakan evaluasi yang berkelanjutan mengenai efektivitas implementasi pada Langkah 4. Pihak manajemen CIC menyadari bahwa kualitas produk dan pelayanan terhadap pelanggan sangat penting bagi kesuksesan perusahaan.

D. Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi

Kartu skor berimbang dan peta strategi merupakan alat-alat utama untuk implementasi strategi. BSC mengimplementasikan strategi dengan menyediakan alat pengukuran kinerja komprehensif yang mencerminkan ukuran-ukuran yang sangat penting untuk kesuksesan strategi perusahaan dan dengan demikian menyediakan sarana untuk mensejajarkan pengukuran kinerja pada perusahaan dengan strategi perusahaan.

1. Kartu Skor Berimbang

BSC terdiri dari empat perspektif atau pengelompokan faktor-faktor penentu kesuksesan: (1) perspektif keuangan, mencakup ukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan arus kas; (2) perspektif pelanggan, mencakup ukuran kepuasan pelanggan; (3) perspektif proses internal, mencakup di antaranya ukuran produktivitas dan kecepatan; serta (4) pembelajaran dan inovasi, mencakup ukuran seperti jumlah jam pelatihan karyawan dan jumlah hak paten atau produk baru. BSC memberika lima keuntungan potensial:

a. Sarana untuk menelusuri kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategis.

b. Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajer pada faktor-faktor penentu kesuksesan yang secara strategis relevan, dan memberikan mereka penghargaan atas pencapaian faktor-faktor ini.

c. Kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai perubahan organisasi yang diharapkan dalam hal strategi, dengan memberikan perhatian dan penghargaan atas pencapaian faktor-faktor yang merupakan bagian dari strategi baru.

d. Alasan yang adil dan obyektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer.

Kerangka kerja yang mengoordinasikan seluruh upaya perusahaan untuk mencapai faktor-faktor penentu kesuksesan.

2. Mengimplementasikan Kartu Skor Berimbang

Untuk dapat mengimplementasikan secara efektif, salah satunya BSC harus:

a. Memiliki dukungan yang kuat dari manajemen puncak.

b. Secara akurat mencerminkan strategi perusahaan.

c. Mengkomunikasikan strategi organisasi secara jelas kepada seluruh manajer dan karyawan, yang memahami dan menerima kartu skor.

d. Memiliki proses yang meninjau dan memodifikasi kartu skor sebagai strategi organisasi dan perubahan sumber daya.

e. Dikaitkan dengan sistem imbal jasa dan kompensasi; manajer dan karyawan memiliki insentif yang jelas yang dikaitkan dengan kartu skor.

f. Mencakup proses untuk menjamin keakuratan dan keandalan informasi pada kartu skor.

g. Memastikan bahwa bagian yang relevan dari kartu skor mudah diakses bagi mereka yang bertanggung jawab untuk ukuran, dan bahwa informasi juga aman, hanya tersedia bagi mereka yang berwenang memiliki informasi.

3. Kartu Skor Berimbang Mencerminkan Strategi

BSC dapat dipandang sebagai jalan dua arah. Ketika BSC dirancang untuk membantu mengimplementasikan strategi, BSC harus mencerminkan strategi. Seseorang harus dapat mengetahui strategi perusahaan dengan mempelajari secara saksama BSC perusahaan itu. Tema yang kuat pada keseluruhan kartu skor adalah pentingnya inovasi dan produk baru. Hal ini tampaknya sangat sesuai dengan perusahaan yang sukses melalui diferensiasi berdasarkan kualitas dan inovasi, dan kartu skor mencerminkan hal tersebut.

4. Penentuan Waktu, Sebab Akibat, dan Ukuran Terkemuka dalam Kartu Skor Berimbang

Pandangan lain tentang BSC bagi perusahaan elektronik akan mengungkapkan beberapa ukuran yang mungkin harus diambil setiap hari atau setiap minggu (penjualan atau jumlah produk cacat) dan beberapa ukuran harus diambil setiap bulan atau lebih jarang (arus kas, tingkat pengembalian total modal). Dengan demikian, BSC bukan satu-satunya dokumen

yang ditampilkan pada siklus mingguan atau bulanan yang diterapkan, tetapi merupakan ukuran yang akan diperbaharui pada waktu yang tepat.

5. Peta Strategi

Peta strategi (*strategy map*) merupakan diagram sebab akibat dari hubungan antara perspektif BSC. Manajer menggunakan peta strategi untuk menunjukkan bagaimana pencapaian tujuan dalam setiap perspektif memengaruhi pencapaian tujuan dalam perspektif lainnya, dan pada akhirnya keseluruhan kesuksesan perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, tujuan akhir dinyatakan dalam kinerja keuangan, dan untuk perusahaan publik secara khusus, dalam nilai bagi pemegang saham. Dengan demikian, perspektif keuangan dalam BSC menjadi tujuan akhir dalam peta strategi.

6. Ilustrasi Peta Strategi: Martin & Carlson Co.

Untuk mengilustrasikan bagaimana peta strategi dan kartu skor berimbang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi, kita akan mengambil contoh, Martin & Carlson Co., produsen mebel kelas atas. Penilaian dimulai dengan pertimbangan terhadap misi dan strategi perusahaan. Pertama, menentukan misi perusahaan dan strategi kompetitifnya. Kedua,

menggunakan analisis SWOT dan analisis rantai nilai untuk mengembangkan strategi lebih lanjut. Ketiga, menentukan kartu skor berimbang dan peta strategi bagi perusahaan, yang akan membutuhkan pengidentifikasian dan pengaitan tujuan, teknik-teknik manajemen, dan faktor-faktor penentu kesuksesan.

E. Memperluas Kartu Skor Berimbang dan Peta Strategi: Kesinambungan Usaha

Tiga target dikenal sebagai kesinambungan usaha (sustainability), yaitu penyeimbang tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam tiga dimensi kinerja. Kinerja ekonomi diukur dengan cara trandisional, sementara kinerja sosial berkaitan dengan kesehatan serta keselamatan karyawan dan pihak yang berkepentingan lainnya. Banyak perusahaan mengelola kesinambungan usaha secara strategis, melalui laporan kesinambungan usaha kepada pemegang saham.

1. Indikator Kepedulian mengenai Kesinambungan Usaha

Kekhawatiran terhadap kesinambungan usaha memiliki banyak dimensi. Salah satu dimensinya adalah pemanasan global yang digarisbawahi oleh mantan wakil presiden, film dokumentasi Al Gore, An

Inconvenient Truth—tanggung jawab bagi seluruh organisasi dan konsumen; dimensi ini memandang kesinambungan usaha sebagai "masalah yang ramah lingkungan".

2. Bagaimana Perusahaan Meresponnya

Lima alasan yang paling sering diberikan oleh responden yang disurvei untuk memilih melaporkan tanggung jawab perusahaan adalah (1) pertimbangan ekonomi, (2) pertimbangan etika, (3) inovasi dan pembelajaran, (4) motivasi karyawan, serta (5) manajemen risiko atau penurunan risiko. Banyak responden merasakan bahwa pelaporan pertanggungjawaban akan mengakibatkan peluang bisnis, penurunan risiko, peningkatan reputasi etika, dan kemudahan yang lebih besar dalam mempekerjakan pekerjaan terampil.

3. Ukuran-ukuran Kesinambungan Usaha untuk Kartu Skor Berimbang

Indikator kinerja lingkungan (*environmental performance indicator*— EPI) merupakan faktor-faktor penentu kesuksesan dalam perspektif kesinambungan usaha; yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori oleh World Resource Institute.

a. Indikator operasional yang mengukur potensi tekanan pada lingkungan.
b. Indikator manajemen yang mengukur upaya untuk mengurangi pengaruh lingkungan.
c. Indikator kondisi lingkungan yang mengukur kualitas lingkungan. Indikator kinerja sosial (*social performance indicator*—SPI) mencakup:

a. Indikator kondisi pekerjaan yang mengukur keselamatan dan peluang bagi pekerja: contohnya, jumlah jam pelatihan dan jumlah cedera.

b. Indikator keterlibatan masyarakat yang mengukur pencapaian di luar perusahaan terhadap masyarakat lokal dan masyarakat yang lebih luas: contohnya, darma bakti karyawan dan partisipasinya pada Habitat bagi Kemanusiaan.

c. Indikator kedermawanan yang mengukur kontribusi langsung oleh perusahaan dan karyawannya terhadap organisasi sosial.

Peran akuntan manajemen, dalam mengembangkan perspektif kesinambungan usaha dari BSC, adalah untuk membuat EPI dan EFI menjadi bagian yang terintergal dalam mengambil keputusan manajemen, tidak hanya untuk ketaatan

kepada peraturan tetapi juga untuk desain produk, pembelian, perencanaan strategis, dan fungsi manajemen lainnya.

BAB 6 HARGA POKOK BERDASARKAN AKTIVITAS

Keterbatasan penentuan harga pokok konvensional terletak pada pembebanan overhead. Dalam system biaya tradisional ada dua sistem yaitu *job order costing* dan *process costing*. Dimana dalam kedua system tersebut gagal menentukan biaya produk secara akurat. Pembebanan biaya *overhead* secara individual menimbulkan masalah, yang dalam system tradisional pembebanannya dengan menggunakan metode berdasar unit (*unit based*) dapat menghasilkan informasi biaya yang terdistorsi.

A. Penentuan Harga Pokok Secara Konvensional untuk Produk Tunggal

Ketepatan pembebanan biaya *overhead* berdasarkan unit menjadi masalah hanya jika berbagai jenis produk diproduksi dengan menggunakan 1 fasilitas. Jika hanya 1 produk yang diproduksi, seluruh biaya *overhead* yang terjadi disebabkan karena produk tersebut dapat dilacak pada produk itu sendiri.

<u>Contoh:</u>

Tabel 6.1
Perhitungan Biaya Satuan: Produk Tunggal

	Biaya produksi	Unit produksi	Biaya / unit
Biaya bahan baku	Rp 600.000	10.000	Rp 60
Biaya tenaga kerja langsung	100.000	10.000	10
Biaya overhead	300.000	10.000	30
Total	1.000.000	10.000	100

B. Pembebanan Produk Ganda dengan Cost Drivers Berdasar Unit

Masalah yang timbul: bagaimana mengidentifikasi jumlah *overhead* yang ditimbulkan atau dikonsumsi oleh masing-masing jenis produk.

Masalah ini dapat diselesaikan dengan mencari *cost drivers* atau *driver* biaya. *Cost driver* adalah faktor-faktor penyebab yang menjelaskan konsumsi *overhead* dalam penentuan HP konvensional, diasumsikan konsumsi *overhead* berhubungan erat dengan jumlah unit yang diproduksi yang diukur dalam jam kerja langsung, jam mesin atau jumlah harga bahan. *Cost driver* berdasarkan

unit dibebankan pada produk melalui penggunaan tarif *overhead* tunggal untuk seluruh pabrik atau tarif *overhead* tiap departemen. Pemakaian *cost driver* berdasarkan unit ini mempunyai keterbatasan karena mengakibatkan informasi biaya terdistorsi. Contoh: PT Kertasjaya memproduksi 2 macam produk

1. kertas pembungkus warna putih

2. kertas pembungkus warna biru

Tabel 6.2
Data Penentuan Harga Pokok Produk

Kertas Pembungkus

	Putih	**Biru**	**total**
Produksi / tahun	20.000	100.000	120.000
Biaya utama	Rp 100.000	Rp 500.000	Rp 600.000
Jam kerja langsung	20.000	100.000	120.000
Jam mesin	10.000	50.000	60.000
Produksi berjalan	20	30	50

Jam inspeksi	800	1.200	2.000
Data Departemen			
	Dept 1	**Dept 2**	**Total**
Jam kerja langsung			
Putih	4.000	16.000	20.000
Biru	76.000	24.000	100.000
Total	80.000	40.000	120.000
Jam mesin			
Putih	4.000	6.000	10.000
Biru	16.000	34.000	50.000
	20.000	40.000	60.000
BOP			
Biaya penyetelan	88.000	88.000	176.000
Biaya inspeksi	74.000	74.000	148.000
Biaya listrik	28.000	140.000	168.000
Biaya kesejahteraan	104.000	52.000	156.000
	294.000	**354.000**	**648.000**

Tarif *overhead* tunggal untuk satu pabrik

Jika *cost driver* tunggal yang dipilih adalah jam mesin, maka tarif *overhead* pabrik untuk tiap jam mesin adalah total BOP dibagi dengan jam mesin.

$$= \frac{Rp648.000}{Rp60.000}$$

= **Rp10,8/jam**

Perhitungan Biaya Perunit: Tarif Tunggal Satu Pabrik

Tabel 6.3
Data Biaya Perunit

	Kertas Pembungkus Putih		
Elemen biaya	**Biaya total**	**Jumlah**	**Biaya/unit**
Biaya utama	Rp 100.000	20.000	Rp 5
BOP			
Rp 10.8 x10.000 jm	Rp 108.000	20.000	Rp 5.4
Jumlah	Rp 208.000		Rp 10.4
	Kertas Pembungkus Biru		
Elemen biaya	**Biaya total**	**Jumlah**	**Biaya/unit**
Biaya utama	Rp 500.000	100.000	Rp 5
BOP			

Rp 10.8 x10.000 jm	Rp 540.000	100.000	Rp 5.4
Jumlah	Rp 1.040.000		Rp 10.4

2. Tarif *overhead* setiap departemen

Dengan menggunakan tarif departemen setiap departemen dapat dibebankan biaya produksi yang lebih akurat. Sesuai sifat departemen tersebut departemen 1 lebih baik jika menggunakan jam kerja langsung (JKL) dan departemen 2 menggunakan jam mesin (JM). Perhitungan tarif tiap departemen:

Tariff departemen 1:

Rp294.000/80.000 jkl

= Rp3675/ jkl

tariff departemen 2:

Rp354.000/40.000 jm

Rp8.85/jm

Tabel 6.4
Data *Overhead*

	Kertas Pembungkus Putih		
Elemen biaya	**Biaya total**	**Jumlah**	**Biaya/unit**
Biaya utama	100.000	20.000	5
Dept 1			
Rp 3675 x4.000	14.700	20.000	0.735
Dept 2			
Rp 8.85 x 6.000	53.100	20.000	2.655
Jumlah	**167.800**		**8.390**
	Kertas Pembungkus Biru		
Elemen biaya	**Biaya total**	**Jumlah**	**Biaya/unit**
Biaya utama	500.000	100.000	5
Dept 1			
Rp 3.675 x 76.000	279.300	100.000	2.793
Dept 2			
Rp 8.85 x 3.400	300.900	100.000	3.009
	1.080.200		10.802
Jumlah	Rp 1.040.000		Rp 10.4

Pengujian data dalam Tabel 6.2 menyarankan bahwa bagian biaya *overhead* yang signifikan tidak dipengaruhi oleh banyaknya unit.

<u>Contoh:</u>

- Biaya penyetelan (*setup*): berhubungan dengan jumlah produksi berjalan

- Biaya inspeksi berhubungan dengan banyaknya jumlah jam yang dipakai dalam inspeksi

- Perlu diketahui:

➢ Kertas warna biru: 30/20 = 1,5 kali produksi berjalan dibandingkan yang putih.

➢ Kertas warna biru: 1,5 kali (1200/800) jam inspeksi

- Dengan tariff tiap departemen:

Kertas biru mengkonsumsi 19 kali lipat jumlah jam tenaga kerja langsung (76.000/4000) dari putih dan 5,67 kali lipat jam mesin (34.000/6000)

3. Kegagalan *Cost Driver* Berdasarkan Unit

Ada 2 faktor utama menyebabkan *cost driver* berdasarkan unit tidak mampu membebankan BOP secara tepat.

a. Proporsi biaya *overhead* yang tidak berhubungan dengan unit terhadap total biaya *overhead*.

Tingkat diversitas produk.

4. BOP Tidak Berhubungan dengan Unit

- Pada contoh sebelumnya ada 4 aktivitas *overhead* yaitu: inspeksi, *setup*, kesejahteraan, tenaga listrik.

- Biaya setup misalnya, adalah fungsi dari jumlah produksi berjalan (*production run*). Produksi berjalan merupakan *cost driver* yang tidak berdasarkan unit

- *Cost drivers* tidak berdasarkan unit (*non unit-based cost drives*) adalah faktor-faktor penyebab selain jumlah unit yang diproduksi yang menjelaskan konsumsi biaya *overhead*.

- Penggunaan *cost driver* yang berdasarkan unit saja untuk membebankan biaya *overhead* yang tidak berhubungan dengan unit dapat menimbulkan distorsi pada biaya produk.

- Intensitas distorsi tergantung dari berapa proporsi dari biaya yang tidak berdasarkan unit terhadap total biaya overhead.

<u>Contoh:</u>

Biaya setup dan inspeksi menunjukkan bagian substantial yaitu sebesar 50% dari total biaya *overhead* pabrik yaitu:

(176.000 + 148.000) / 648.000 = 324.000

324.000/648.000=50% (Tabel 6.2)

Jika biaya *overhead* yang tidak berdasarkan unit hanya merupakan prosentase yang kecil dari total biaya *overhead*, distorsi pada biaya produk juga akan kecil.

5. Diversitas Produk

Terjadi jika dalam suatu perusahaan menghasilkan berbagai jenis produk yang mengkonsumsi aktivitas *overhead* dalam proporsi yang berbeda-beda. Ada beberapa alasan suatu produk mengkonsumsi *overhead* dalam proporsi yang berbeda: berbeda ukuran, kerumitan produk, waktu *setup*, ukuran *batch*.

Untuk menggambarkan pemakaian aktivitas oleh setiap jenis produk digunakan ratio konsumsi. Ratio konsumsi adalah proporsi dari setiap aktivitas yang dikonsumsi oleh suatu produk.

Karena biaya *overhead* yang tidak berdasarkan unit merupakan proporsi yang signifikan dari total biaya *overhead* dan ratio konsumsi berbeda antara kategori masukan dengan dasar unit dan masukan dengan dasar *non* unit, maka biaya produk dapat terdistorsi jika *cost driver* yang digunakan hanya berdasarkan unit. Pemecahan dari masalah penentuan harga pokok ini adalah dengan menggunakan pendekatan penentuan harga pokok berdasarkan aktivitas.

Tabel 6.5
Diversitas Produk: Proporsi Konsumsi

Aktivitas *Overhead*	**Pembungkus Putih**	**Pembungkus Biru**	**Ukuran Konsumsi**
Setup	0.4 (a)	0.6	Produksi berjalan
Inspeksi	0.4 (b)	0.6	Jam inspeksi
Listrik	0.17 (c)	0.83	Jam mesin
Kesejahteraan	0.17 (d)	0.83	Jam kerja langsung

Putih: 20/50 = 0.4 dan biru 30/50 = 0.6

Putih: 800/2.000 =0.4 dan biru 1.200/2.000 = 0.6

Putih: 1.000/60.000 = 0.17dan biru 50.000/60.000 = 0.83

Putih: 20.000/120.000 = 0.17 dan biru
100.000/120.000 = 0.83

C. Penentuan Harga Pokok Berdasar Aktivitas

Penentuan harga pokok berdasar aktivitas adalah sistem yang terdiri atas dua tahap yaitu pertama melacak biaya pada berbagai aktivitas, dan kemudian ke berbagai produk. Penentuan harga pokok produk secara konvensional juga melibatkan dua tahap, namun pada tahap pertama, biaya-biaya tidak dilacak ke aktivitas melainkan ke suatu unit organisasi misalnya pabrik atau departemen-departemen. Baik pada sistem konvensional maupun system *activity-based cost* (ABC), tahap ke dua meliputi pelacakan biaya ke berbagai produk. Perbedaan prinsip perhitungan diantara kedua metode tersebut adalah jumlah *cost driver* yang digunakan. Sistem penentuan harga pokok secara ABC menggunakan *cost driver* dalam jumlah yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan dalam sistem konvensional yang hanya menggunakan satu atau dua *cost driver* berdasarkan unit. Sebagai hasilnya, metode ini meningkatkan ketelitian. Namun ditinjau dari sudut manajerial, bagaimanapun juga sisten ABC menawarkan lebih dari hanya ketelitian informasi tentang biaya dari berbagai aktivitas. Pengetahuan atas biaya dari berbagai aktivitas tersebut memungkinkan para manajer untuk menfokuskan diri pada aktivitas-aktivitas yang memberikan peluang

untuk melakukan penghematan biaya dengan cara: menyederhanakan aktivitas, melaksanakan aktivitas dengan lebih efisien, meniadakan aktivitas yang tak bernilai tambah, dsb.

Tahap-tahap dari penentuan harga pokok produk:

1. **Prosedur Tahap Pertama** Meliputi empat langkah:
   a. Penggolongan Biaya

      Berbagai aktivitas diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok yang mempunyai suatu interpretasi fisik yang mudah dan jelas serta cocok dengan segmen-segmen proses produksi yang dapat dikelola

   b. Mengasosiasi Berbagai Biaya dengan Berbagai

      Aktivitas Menghubungkan berbagai biaya dengan setiap kelompok-kelompok biaya yang homogen ditentukan

   c. Penentuan Kelompok-Kelompok Biaya (*Cost Pools*) yang Homogen.

      Kelompok biaya homogen (*homogenius cost pool*): adalah sekumpulan biaya *overhead* yang terhubungkan secara logis dengan tugas-tugas yang dilaksanakan dan berbagai macam biaya tersebut dapat diterangkan oleh *cost driver* tunggal. Jadi agar

dapat dimasukkan ke dalam suatu kelompok biaya yang homogen, aktivitas-aktivitas *overhead* harus dihubungkan secara logis dan mempunyai rasio konsumsi yang sama untuk semua produk. Rasio konsumsi yang sama menunjukkan eksistensi dari sebuah *cost driver*.

d. Penentuan Tarif Kelompok (*Pool Rate)*

Tarif kelompok pool rate) adalah tarif biaya *overhead* per unit *cost driver* yang dihitung dengan rumus total biaya *overhead* untuk kelompok aktivitas tertentu dibagi dasar pengukur aktivitas kelompok
tersebut.

Tebel 6.6

Prosedur Tahap Pertama: *Activity Based Costing*

Kelompok 1 o Biaya penyetelan o Biaya inspeksi	 176.000 148.000
Biaya total kelompok 1	324.000
Produksi berjalan (*production run*)	50
Tariff kelompok 1 (biaya per produksi berjalan)	Rp 6.480
Kelompok 2 o Biaya listrik o Kesejahteraan karyawan	 168.000 156.000

Biaya total kelompok 2	324.000
Jam mesin	60.000
Tariff kelompok 2 (biaya per jam mesin)	Rp 5,4

2. Prosedur Tahap Ke Dua

Biaya untuk setiap kelompok biaya *overhead* dilacak ke berbagai jenis produk. Hal ini dilaksanakan dengan menggunakan tariff kelompok yang dikonsumsi oleh setiap produk. Ukuran ini merupakan penyederhanaan kuantitas *cost driver* yang digunakan oleh setiap produk. Jadi *overhead* ditentukan dari setiap kelompok biaya ke setiap produk dengan perhitungan sebagai berikut:

Overhead yang dibebankan =
tariff kelompok x unit-unit *cost driver* yang digunakan

Tabel 6.7
Biaya Per Unit: *Activity Based Costing*

Pembungkus Putih			
	Total biaya	**Kuantitas**	**Per unit**
Biaya utama	Rp 100.000	20.000	Rp 5
Overhead			

Kelompok 1 = Rp 6.480 x 20 PB	129.600	20.000	Rp 6,48
Kelompok 2 = Rp 5,4 x 10.000 JM	54.000	20.000	RP 2,70
Jumlah *overhead*	183.600	20.000	Rp 9,18
Jumlah biaya	283.600	20.000	Rp 14,18
Pembungkus Biru			
	Total biaya	**Kuantitas**	**Per unit**
Biaya utama	Rp 500.000	100.000	Rp 5
Overhead: Kelompok 1 = Rp 6.480 x 30 PB	194.400	100.000	1,94
Kelompok 2 = Rp 5,4 x 50.000 JM	270.000	100.000	2,70
Jumlah *overhead*	464.400	100.000	Rp 4.64
Jumlah biaya	Rp 964.400	100.000	Rp 9.64

3. Perbandingan Biaya-Biaya Produk

Tabel 6.8
Perbandingan Biaya Per Unit

System Biaya	Pembungkus Putih	Pembungkus Biru	Sumber
Konvensional Tariff tunggal satu pabrik	Rp 10.40	Rp 10.40	Tabel 6.3

Tariff setiap departemen	8.39	Rp 10.80	Tabel 6.4
Berdasarkan aktivitas	Rp 14.18	Rp 9.64	Tabel 6.7

4. Identifikasi Aktivitas Dan Klasifikasi

a. Aktivitas- aktivitas berlevel unit

- Aktivitas ber level unit (*unit level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali satu unit produk di produksi. Sebagai contoh tenaga kerja langsung, jam mesin, jam listrik (energi) digunakan setiap saat satu unit produk dihasilkan.

- Bahan baku dan tenaga kerja langsung juga dikelompokkan sebagai aktivitas berlevel unit, namun tidak termasuk ke dalam *overhead*. biaya yang timbul karena aktivitas berlevel unit dinamakan biaya aktivitas berlevel unit. Biaya aktivitas berlevel unit (*unti level activities cost*) adlah biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang diproduksi.
- Contoh: biaya listrik, biaya operasi mesin., biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung (tetapi biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung tidak termasuk *overhead*)

b. Aktivitas berlevel batch

- Aktivitas berlevel *batch* (*batch level activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan setiap kali suatu batch produk di produksi, besar kecilnya aktivitas ini dipengaruhi oleh jumlah *batch* produk yang diproduksi. Contoh aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah aktivitas *setup*, aktivitas penjadwalan produksi, aktivitas pengelolaan bahan (gerakan bahan dan order pembelian), aktivitas inspeksi. Biaya yang timbul karena aktivitas berlevel batch dinamakan biaya aktivitas berlevel *bacth*.

- Biaya aktivitas berlevel *batch* (*batch level activities cost*) adalah biaya yang besar kecilnya dipengaruhi oleh jumlah *batch* produk yang diproduksi. Biaya ini bervariasi dengan jumlah *batch* produk yang diproduksi, namun bersifat tetap jika dihubungkan dengan jumlah unit produk yang diproduksi, namun bersifat tetap jika dihubungkan dengan jumlah unit produk yang diproduksi dalam setiap *batch*.

- Contoh: biaya aktivitas *setup*, biaya penjadwalan produksi, biaya pengelolaan bahan (gerakan bahan dan order pembelian), dan biaya inspeksi.

c. Aktivitas berlevel produk

- Aktivitas berlevel produk (*produk level activities*) atau aktivitas penopang produk (*produk sustaining activities*) adalah aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai produk yang diproduksi oleh perusahaan. Aktivitas ini mengkonsumsi masukan untuk mengembangkan produk atau memungkinkan produk diproduksi dan dijual. Aktivitas ini dapat dilacak pada produk secara individual, namun sumber-sumber yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut tidak dipengaruhi oleh jumlah produk atau *batch* produk yang diproduksi.

- Contoh aktivitas yang termasuk dalam kelompok ini adalah aktivitas penelitian dan pengembangan produk, perekayasaan, dan peningkatan produk. Biaya yang timbul karena aktivitas berlevel produk dinamakan biaya aktivitas berlevel produk. Biaya aktivitas berlevel produk (*product level activities cost*) atau biaya aktivitas penopangan produk (*product sustaining activities cost*) adalah biaya atas aktivitas yang dikerjakan untuk mendukung berbagai

produk yang diproduksi oleh perusahaan. Biaya ini timbul karena aktivitas tersebut mengkonsumsi masukan untuk mengembangkan produk atau memungkinkan produk diproduksi dan dijual. Biaya ini dapat dilacak pada produk secara individual, namun biaya ini tidak dipengaruhi oleh jumlah produk atau *bacth* produk yang diproduksi

- Contoh biaya yang termasuk dalam kelompok ini adalah biaya penelitian dan pengembangan produk, biaya perekayasaan proses, biaya spesifikasi produk, biaya perubahan perekayasaan, dan biaya peningkatan produk.

d. Biaya berlevel fasilitas

- Aktivitas berlevel fasilitas (facility level activities) atau aktivitas penopang fasilitas (facility-sustaining activities) adalah meliputi aktivitas untuk menopang proses pemanufakturan secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas atau kapasitas pabrik untuk memproduksi produk namun banyak sedikitnya aktivitas ini tidak berhubungan dengan volume atau bauran produk yang diproduksi. Aktivitas ini dimanfaatkan secara bersama oleh berbagai jenis produk yang berbeda. Contoh aktivitas ini mencakup misalnya: manajemen pabrik, pemeliharaan

bangunan, keamanan, pertamanan (l*andscaping*), penerangan pabrik, kebersihan, pajak bumi dan bangunan (PBB), serta depresiasi pabrik. Aktivitas manajemen pabrik bersifat *administrative* misalnya aktivitas pengelolaan pabrik, karyawan, dan akuntansi untuk pabrik.

- Biaya aktivitas berlevel fasilitas (*facility-level activities cost*) atau biaya aktivitas penopang fasilitas (*product sustaining facilities cost*) adalah meliputi biaya aktivitas untuk menopang proses pemanufakturan secara umum yang diperlukan untuk menyediakan fasilitas atau kapasitas pabrik untuk memproduksi produk namun banyak sedikitnya biaya ini tidak berhubungan dengan volume atau bauran produk yang diproduksi. Biaya ini merupakan biaya bersama bagi berbagai jenis produk yang berbeda.

- Contoh biaya aktivitas ini mencakup: biaya manajemen pabrik, biaya pemeliharaan bangunan, biaya keamanan, biaya pertamanan (*landscaping*), biaya penerangan pabrik, kebersihan, biaya pajak bumi dan bangunan (PBB), biaya depresiasi pabrik.

5. Perbandingan ABC Dengan Konvensional Cost

Konvensional	ABC
Overhead hanya disebabkan oleh cost drivers berdasarkan unit, maka penggolongannya hanya biaya variable dan biaya tetap. Biaya variable jumlah total bervariasi berdasarkan produk.	Sistem ABC memandang bahwa biaya overhead variable dapat dilacak dengan tepat pada berbagai produk secara individual.

6. Pemilihan *Cost Driver*

Paling tidak ada dua faktor utama yang harus diperhatikan dalam pemilihan *cost driver* (penyebab biaya) yaitu: a. biaya pengukuran dan b. tingkat korelasi antara *cost driver* dengan konsumsi *overhead* sesungguhnya.

Dalam system ABC, sejumlah besar *cost driver* dapat dipilih dan digunakan. Jika memungkinkan, adalah sangat penting untuk memilih *cost driver* yang menggunakan informasi yang siap tersedia. Informasi yang tidak tersedia pada system yang ada sebelumnya berarti harus dihasilkan, dan akibatnya akan meningkatkan biaya sistem informasi perusahaan. Kelompok biaya (*cost pool*) yang homogen dapat

menawarkan sejumlah kemungkinan *cost driver*. Untuk keadaan ini, *cost driver* yang dapat digunakan pada sistem informasi yang ada sebelumnya hendaknya dipilih. Pemilihan ini akan meminimumkan biaya pengukuran. Misalnya pada contoh PT Kertajaya biaya inspeksi dan biaya setup ditempatkan pada kelompok biaya yang sama, dan dapat memilih menggunakan jam inspeksi atau jumlah produksi berjalan sebagai *cost driver*. Jika informasi mengenai jam inspeksi dan produksi berjalan yang digunakan untuk kedua jenis produk yang dihasilkan perusahaan sudah tersedia dari sistem yang ada sebelumnya, maka *cost driver* mana yang dipilih dari antara keduanya tidak jadi masalah. Namun jika dianggap bahwa jam inspeksi untuk setiap jenis produk tidak dapat dilacak, dan data produksi berjalan untuk kedua jenis produk tersedia, maka produksi berjalan yang digunakan sebagai *cost driver*.

7. Pengukuran Tidak Langsung dan Tingkat Korelasi

Sejumlah *cost driver* yang potensial disajikan dalam tabel 6.9 *cost driver* yang secara tidak langsung mengukur konsumsi suatu aktivitas biasanya mengukur jumlah transaksi yang dihubungkan dengan aktivitas tersebut. Ingat bahwa dimungkinkan untuk

menggantikan suatu *cost driver* yang secara langsung mengukur konsumsi dengan *cost driver* yang secara tidak langsung mengukurnya tanpa kehilangan akurasi, dengan syarat bahwa kuantitas dari aktivitas yang digunakan setiap transaksi kira-kira sama untuk setiap produk. Dalam kasus ini *indirect cost driver* yang mempunyai korelasi tinggi dan dapat digunakan.

Tabel 6.9

***Cost Driver* Potensial**

Jumlah setup	Jumlah jam tenaga kerja langsung
Jumlah perpindahan bahan	Jumlah pemasok
Jumlah unit yang dikerjakan kembali	Jumlah subperakitan
Jumlah order yang ditempatkan	Jumlah transaksi tenaga kerja
Jumlah order yang diterima	Jumlah unit sisa
Jumlah inspeksi	Jumlah komponen
Jumlah perubahan jadwal	Jumlah jam mesin

BAB 7 KONSEP DASAR MANAJEMEN BIAYA

A. Biaya, Penggerak Biaya, Objek Biaya, dan Pembebanan Biaya

Langkah pertama yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah mengidentifikasi biaya dan penggerak biaya utama dalam perusahaan atau organisasi. Perusahaan mengeluarkan biaya *(cost)* jika menggunakan sumber daya untuk tujuan tertentu. Sering kali biaya dikumpulkan ke dalam kelompok-kelompok tertentu, disebut dengan tempatpenampungan biaya *(cost pool)*. Ada banyak cara yang berbeda untuk mengelompokkan biaya, antara lain berdasarkan jenis biaya (biaya tenaga kerja dan biaya bahan baku, berdasarkan sumber asalnya atau berdasarkan pertanggungjawaban).

Penggerak biaya *(cost driver)* merupakan faktor yang memberi implikasipada perubahan tingkat total biaya. Objek biaya *(cost object)* adalah berbagai produk, jasa, pelanggan, aktivitas, atau unit organisasi di mana

biaya dibebankan. Konsep objek biaya merupakan konsep yang luas. Konsep tersebut meliputi produk, kelompok produk (yang disebut aliran nilai), jasa, proyek, dan departemen; dapat juga meliputi pelanggan atau penjual, di antara banyak kemungkinan lainnya.

1. **Pembebanan dan Alokasi Biaya: Biaya Langsung dan TidakLangsung**

Pembebanan biaya *(cost assignment)* merupakan proses pembebanan elemen biaya-biaya ke dalam tempat penampungan biaya atau dari tempat penampungan biaya ke objek biaya. Ada dua jenis pembebanan yaitu penelusuran langsung dan alokasi. Penelusuran langsung digunakan untukmembebankan biaya langsung, sedangkan alokasi digunakan untuk membebankan biaya tidak langsung. Biaya langsung dapat dengan mudah dan ekonomis ditelusuri secara langsung ke tempat penampungan biaya atau objek biaya. Contohnya biaya bahan baku yang diperlukan untuk produk tertentu adalah suatu biaya langsung karena dapat ditelusuri secaralangsung ke produk yang bersangkutan. Sebaliknya, tidak ada cara yang mudah dan ekonomis untuk menelusuri biaya tidak langsung dari biaya ke tempat penampungan biaya atau dari tempat penampungan biaya ke objek biaya. Biaya pengawasan karyawan pabrik dan biaya penanganan

bahan baku adalah contoh-contoh biaya yang umumnya tidak dapat ditelusuri ke produk-produk individual, oleh karena itu merupakan biaya tidak langsung produk-produk tersebut.

Karena biaya tidak langsung tidak dapat ditelusuri ke tempat penampungan biaya atau objek biaya, pembebanan biaya untuk biaya tidak langsung dilakukan dengan menggunakan penggerak biaya. Hasilnya adalah biaya dibebankan ke tempat penampungan biaya atau objek biaya yang menimbulkan biaya tersebut dengan semestinya sesuai dengan bagaimana biaya tersebut terjadi. Pembebanan biaya tidak langsung ke tempat penampungan biaya dan objek biaya disebut alokasi biaya *(cost allocation),* yaitu suatu bentuk pembebanan di mana penelusuran langsungtidak mungkin dilakukan sehingga digunakan penggerak biaya. Penggerak biaya yang digunakan untuk mengalokasikan biaya disebut dasar alokasi.

a. Biaya Bahan Baku Langsung dan Tidak Langsung

Biaya bahan baku langsung adalah biaya biaya bahan baku pada produk atau objek biaya lainnya (dikurangi diskon pembelian tetapi ditambah beban angkut yang terkait) dan biasanya juga termasuk penyisihan yang wajar untuk unit barang sisa dan cacat. Biaya dari bahan baku yang digunakan dalam proses

produksi tetapi bukan bagian dari produk yang sudah jadi disebut biaya bahan baku tidak langsung*)*.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Tidak Langsung

Biaya tenaga kerja langsung *(direct labor cost)* meliputi tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa ditambah sebagian jam kerja tidak produktif yang normal dan tidak dapat dihindari, seperti waktu istirahat dan sholat. Biaya tenaga kerja tidak langsung *(indirect labor cost)* meliputi pengawasan, pengendalian mutu, inspeksi, pembelian dan penerimaan, penanganan bahanbaku, tenaga kerja bagian kebersihan, waktu jeda, pelatihan, dan kebersihan.

c. Biaya Tidak Langsung

Semua biaya tidak langsung biasanya digabung ke dalam suatu tempat penampungan biaya yang disebut *overhead*. Pada perusahaan manufaktur, disebut *overhead pabrik*. Ketiga jenis biayatersebut kadang kala digabungkan untuk penyederhanaan dan kemudahan. Biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung kadang kala digabungkan dan disebut biaya utama *(prime cost)*. Demikian juga, biaya tenaga kerja langsung dan overhead sering kali digabungkan menjadi satu yang disebut biaya konversi *(conversion cost)*.

2. Penggerak Biaya dan Perilaku Biaya

Penggerak biaya memiliki dua peran penting bagi akuntan manajemen: memungkinkan pembebanan biaya ke objek biaya, (2) menjelaskan perilaku biaya, yaitu bagaimana total biaya berubah ketika penggerak biayaberubah. Penggerak biaya dapat digunakan untuk menetapkanpembebanan biaya maupun peran perilaku biaya pada waktu yang bersamaan. Terdapat empat jenis penggerak biaya, yaitu berdasarkan aktivitas, berdasarkan volume, struktur, dan pelaksanaan. Penggerak biaya berdasarkan aktivitas dikembangkan pada tingkat operasional terinci dan digabungkan dengan aktivitas produksi tertentu (atau aktivitas untuk menghasilkan jasa). Sebaliknya, penggerak biaya berdasarkan volume dikembangkan pada tingkat agregat, seperti tingkat output untuk jumlah unityang diproduksi.

a. Penggerak Biaya Berdasarkan Aktivitas

Penggerak biaya berdasarkan aktivitas ditentukan dengan menggunakan analisis aktivitas, yaitu dekripsi terinci dari aktivitas- aktivitas spesifik yang dilakukan dalam operasi aktivitas meliputi setiap tahap dalam proses pembuatan produk ataupenyediaan jasa. Analisis aktivitas juga membantu meningkatkan pengendalian operasional dan manajemen perusahaan, karena kinerja pada tingkat yang terinci dapat dipantau dan dievaluasi, contohnya, dengan (1) menentukan

aktivitas yang memberi dan tidak memberi kontribusi nilai kepada pelanggan serta (2) memfokuskan perhatian pada aktivitas-aktivitas yang paling tinggi biayanya atau yang biayanya menyimpang jauh dari yang diharapkan.

b. Penggerak Biaya Berdasarkan Volume

Banyak jenis biaya yang berdasarkan volume, yaitu penggerak biayaberdasarkan jumlah produk atau jasa yang dihasilkan. Akuntan manajemen biasanya menyebut volume ini dengan volume output atau hanya *output*.

Pada tingkat penggerak biaya yang lebih tinggi, biaya mulai meningkat jika tarif juga meningkat. Perilaku biaya seperti ini, pada tingkat penggerak biaya yang lebih tinggi, sesuai dengan *hukum produktivitas marginal yang menurun*. Rentang dari penggerak biayadi mana nilai aktual dari penggerak biaya diharapkan menurun dan hubungannya dengan total biaya diasumsikan kira-kira bersifat linear disebut rentang yang relevan *(relevant range)*.

c. Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Total biaya terdiri atas biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabelmerupakan perubahan pada total biaya yang dikaitkan dengan setiap perubahan pada jumlah penggerak biaya. Sebaliknya, biaya tetap

merupakan bagian dari total biaya yang tidak berubah meskipun output berubah dalam rentang yang relevan. Istilah biaya campuran)digunakan untuk mengacu pada total biaya yang meliputi komponen biaya tetap maupun variabel.

d. Biaya Bertahap

Biaya disebut biaya bertahap *(mixed cost)* jika biaya tersebut berubah seiring dengan perubahan pada penggerak biaya tetapi secara bertahap.

e. Biaya per Unit dan Biaya Marginal

Biaya per unit *(unit cost)* atau biasa disebut biaya rata-rata *(average cost)* merupakan total biaya produksi (bahan baku, tenaga kerja, dan*overhead*) dibagi jumlah unit output. Untuk dapatmenginterprestasikan biaya per unit dengan semestinya, kita harus membedakan yang dimaksud dengan *biaya variabel per-unit (unit variabel cost),* yang tidak berubah seiring dengan perubahan jumlahouput, dari *biaya tetap per unit (unit fixed cost)*, yang berubah seiringdengan perubahan jumlah output.

f. Biaya Kapasitas versus Biaya Pemakaian

Penting bagi kita untuk membedakan antara biaya yang menyediakan kapasitas untuk operasi (misalnya, bangunan pabrik dan peralatan) serta biaya yang dikonsumsi selama operasi (misalnya, bahan baku dan tenaga kerja langsung). Biaya tersebut yaitu tetap

dan variable.

3. Penggerak Biaya Berdasarkan Struktur dari Pelaksanaan

Penggerak biaya berdasarkan struktur bersifat strategis karena meliputikeputusan yang mempunyai implikasi jangka panjang terhadap total biaya perusahaan. Contoh keputusan berdasarkan struktur:

d. Skala
e. Pengalaman
f. Teknologi
g. Kompleksitas

Analisis strategis menggunakan penggerak biaya berdasarkan struktur akan membantu perusahaan memperbaiki posisi kompetitifnya. Penggerak biaya berdasarkan pelaksanaannya *(executional cost driver)* merupakan faktor-faktor yang dapat dikelola perusahaan dalam pengambilan

keputusan operasional jangka pendek untuk menurunkan biaya. Faktor-faktor tersebut meliputi sebagai berikut:

1. Pemberdayaan tenaga kerja.
2. Desain proses produksi.
3. Hubungan dengan pemasok.

B. Konsep Biaya untuk Perhitungan Biaya Produk dan Jasa

1. Biaya Produk dan Periodik

Selama persediaan memiliki nilai pasar, persediaan dianggap sebagai aset hingga terjual; kemudian biaya dari persediaan dipindahkan ke laporanlaba rugi sebagai harga pokok penjualan *(cost of goods sold)*. Biaya produk *(product cost)* bagi perusahaan manufaktur hanya meliputi biaya-biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan produk pada langkah proses produksi dalam rantai nilai:

a. Bahan baku langsung

b. Tenaga kerja langsung

c. *Overhead pabrik*

Biaya tersebut dibebankan pada periode saat terjadinya; biya ini disebut biaya periodik. Biaya periodik (biaya nonproduk) meliputi biaya umum, penjualan, dan administrasi yang diperlukan untuk pengelolaan perusahaan tetapi *tidak* termasuk biaya langsung maupun tidak langsung dalam proses produksi (atau, bagi paritel, dalam pembelian produk untuk dijual kembali). Pada perusahaan manufaktur atau dagang,

biaya periodik juga kadang kaladisebut sebagai beban operasi atau beban penjualan dan administrasi.

2. Perhitungan Biaya untuk Perusahaan Manufaktur, Dagang, dan Jasa

Perusahaan manufaktur menggunakan tiga akun persediaan: (1) Persediaan Bahan Baku *(materials inventory);* (2) Persediaan Barang dalam Proses *(work-in-process inventory)* (3) Persediaan Barang Jadi *(finished goods inventory)*. Rumus persediaan yang menghubungkan akun- akun persediaan adalah sebagai berikut: Persediaan Awal + Biaya yang ditambahkan = Biaya yang dipindahkan keluar + Persediaan Akhir. Istilah biaya yang ditambahkan *(cost added)* dan biaya yang dipindahkan keluar *(cost transferred out)* memiliki arti yang berbeda, tergantung pada akun persediaan mana yang sedang dihitung:

Akun Persediaan	Biaya yang Ditambahkan	Biaya yang Dipindahkan Keluar
Persediaan BahanBaku	Pembelian bahan baku	Biaya bahan baku yang digunakan dalam prosesproduksi
Persediaan Barang dalam Proses	Biaya bahan bakuyang digunakan Biaya tenaga kerja Biaya overhead	Harga pokok produksi untuk produk yang selesai pada periode ini
Persediaan Barang Jadi	Harga pokok produk	Harga pokok penjualan

Jumlah bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* yang digunakan disebut total biaya produksi *(total manufacturing cost)* untuk periode tertentu. Menggabungkan arus biaya yang memengaruhi akun Persediaan Barang dalam Proses untuk menentukan jumlah Harga Pokok Produksi *(cost of goods manufactured),* yaitu biaya dari produk yang selesai

diproduksi dan dipindahkan keluar dari akun barang dalam proses pada periode tersebut.

3. Atribut-atribut dari Informasi Biaya

a. Keakuratan

Cara utama untuk memastikan data yang akurat untuk pengambilan keputusan adalah mendesain dan memantau sistem yang efektif bagi pengendalian akuntansi internal. Sistem pengendalian akuntansi internal *(internal accounting controls)* merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur yang membatasi dan menjadi pedoman bagi aktivitas-aktivitas dalam pemrosesan data keuangan dengan tujuan untuk mencegah atau mendeteksi kesalahan dan kecurangan.

b. Ketepatan Waktu

Informasi manajemen biaya harus tersedia bagi pengambil keputusan pada waktu yang tepat untuk membantu mengambil keputusan yang efektif. Biaya penundaan dapat saja signifikan dalam banyak keputusan seperti memenuhi pesanan mendesakyang dapat hilang apabila informasi yang diperlukan tidak tepat waktu.

c. Informasi Biaya dan Informasi Nilai

Informasi manajemen biaya memiliki biaya tertentu dan penekanan pada nilai, sedangkan akuntan

manajemen merupakan spesialis informasi, sama halnya dengan profesional keuangan lainnya seperti penasihat pajak, perencana keuangan, dan konsultan. Ada beberapa konsep penting untuk akuntan manajemen, dibagi ke dalam dua kelompok: (1) objek biaya, penggerak biaya, tempat penampungan biaya, dan pembebanan biaya serta (2) perhitungan biaya produk atau jasa untuk penyusutan laporan keuangan.

BAB 8
PERHITUNGAN BIAYA BERDASARKAN PESANAN

A. Sistem Perhitungan Biaya

Perhitungan biaya (*costing*) merupakan proses pengumpulan, pengelompokan, dan pembebanan biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik pada produk, jasa atau proyek.

Dalam mengembangkan sistem perhitungan biaya tertentu agar sesuai dengan perusahaan tertentu, akuntan manajemen harus membuat tiga pilihan, salah satu dari masing-masing ketiga pilihan mengikuti karakteristikmetode perhitungan biaya sebagai berikut :

1. Metode akumulasi biaya (*cost accumulation method*) perhitungan biaa berdasarkan pesanan (*job costing*), perhitungan biaya berdasarkan proses (*process cossting*), atau perhitungan biaya berdasarkan gabungan (*joint costing*).
2. Metode pengukuran biaya (*cost measurement method*), perhitungan biaya actual, nomal, atau standar (*actual, normal, or standard costing system*).

3. Metode pembebanan *overhead* (*overhead assignment method*) berdasarkan volume (*volume-based costing*) atau berdasarkan aktivitas(*activity-based costing*).

B. Peran Strategis Perhitungan Biaya

Perusahaan memerlukan informasi biaya produk yang akurat, terlepasdari strategi kompetitif mereka. Untuk dapat memperoleh informasi biaya yang tepat waktu dan akurat ini, perusahaan perlu memilih sistem biaya yang sesuai dengan strategi kompetitifnya. Jenis perusahaan komoditas atau dengan strategi kepemimpinan biaya dapat dengan baikmenggunakan sistem biaya yang mengombinasikan elemen-elemen perhitungan biaya berddasarkan proses, perhitungan biaya berdasarkan aktifitas, dan perhitungan biaya standar.

C. Perhitungan Biaya Berdasarkan Pesanan: Arus Biaya

Perhitungan biaya berdasarkan pesanan (*job costing*) merupakan sistem perhitungan biaya yang mengakumulasikan biaya dan membebankannya pada pesanan pelanggan, proyek, atau kontrak tertentu. Dokumen pendukung dasar (biasanya berbentuk formulir elektronik) dalam sistem perhitungan biaya

berdasarkan pesanan adalah kartu biaya pesanan (*job cost sheet*). Kartu ini mencatat dan meringkas biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik untuk pekerjaan tertentu.

Pada biaya bahan baku langsung dan biaya bahan baku tidak langsung terdapat formulir permintaan bahan baku. Formulir permintaan bahan baku (*materials requisition*) adalah dokumen sumber atau pencatatan data secara online yang digunakan departemen produksi untuk meminta bahan baku produksi. Formulir permintaan bahan baku mengindikasikan pesanan khusus yang dibebankan sesuai bahan baku yang digunakan.

Pada biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung terjadi perbedaan yaitu biaya tenaga kerja langsung dicatat pada kartu biaya pesanan berdasarkan kartu jam kerja yang disiapkan setiap hari untuk setiap karyawan. Kartu jam kerja (*time ticket*) biasanya merupakan bagian dari sistem peranti lunak perhitungan biaya, menunjukkan lama pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan pada setiap pesanan, tarif gaji,da total biaya tenaga kerja yang dapat dibebankan pada setiap pesanan.

Biaya *overhead* pabrik merupakan pembebanan biaya *overhead* pabrik (*overhead application*) yaiu proses pengalokasian biaya *overhead* pada pesanan. Alokasi

dibutuhkan karena biaya overhead tidak dapat ditelusuri pada masing-masing pesanan. Pendekatan untuk mengalokasikan biaya *overhead* pabrik adalah perhitungan biaya aktual dan perhitungan biaya normal.

1. **Perhitungan biaya aktual**

   Sistem perhitungan biaya aktual (*actual costing*) menggunakan biaya aktual yang terjadi untuk bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung serta membebankan biaya *overhead* pabrik aktual ke berbagaipesanan.

2. **Perhitungan biaya normal**

   Dalam praktiknya, sebagian bersar perusahaan mengadopsi sistem perhitungan biaya normal (*normal costing*) yang menggunakan biaya aktual untuk bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung serta membebankan biaya *overhead* pabrik engan menambahkan pada pesanan sejumlah biaya *overhead* untuk setiap unit produk dalampesanan.

D. Pembebanan Biaya Overhead Pabrik dalam Perhitungan Biaya Normal

Perhitungan biaya normal digunakan untuk menghindari fluktuasi biayaper unit pada perhitungan

biaya aktual yang disebabkan oleh perubahan jumlah unit produksi dan biaya *overhead* dari bulan ke bulan. Tarif biaya overhead pabrik yang telah ditentukan sebelumnya (*predetermined overhead rate*) merupakan estimasi tarif biaya *overhead* pabrik yang digunakan untuk membebankan biaya *overhead* pabrik ke pesanan tertentu. Jumlah biaya *overhead* pabrik yang dibebankan ke pesanan dengan menggunakan tarif biaya *overhead* pabrik yang telah ditentukan sebelumnya disebut juga biaya *overhead* pabrik yang dibebankan (*factory overhead applied*).

Untuk memperoleh tarif biaya *overhead* yang telah ditentukan sebelumnya, gunakan empat tahap berikut ini:

1. Mengestimasi total biaya *overhead* pabrik untuk periode operasi, bianyasatu tahun.
2. Memilih penggerak biaya (*cost driver*) yang paling tepat untuk membebankan biaya *overhead* pabrik.
3. Mengestimasi total jumlah penggerak biaya terpilih untuk periode operasi
4. Membagi estimasi biaya overhead pabrik dengan mengestimasi jumlahpenggerak biaya terpilih untuk memperoleh tarif biaya overhead pabrik yang telah ditentukan sebelumnya.

Penggerak biaya untuk pembebanan biaya *overhead* pabrik, penggerak biaya yang dipilih untuk

membebankan tarif biaya *overhead* yang telah ditentukan sebelumnya dapat berupa penggerak biaya bedasarkan volume maupun penggerak biaya berdasarkan aktivitas. Jam tenaga kerjalangsung, biaya tenaga kerja langsung, dan jam mesin merupakan penggerak biaya berdasarkan volume yang paling sering digunakan untuk membebankan biaya *overhead* pabrik.

Membebankan biaya overhead pabrik, tarif biaya *overhead* pabrik yang telah ditentukan sebelumnya biasanya dikalkulasikan pada awal tahun berdasarkan empat tahap yang dicatat di bawah ini:

$$\textit{Tarif biaya overhead pabrik yang telah ditentukan sebelumnya} = \frac{\textit{Estimasi total jumlah biaya overhead pabrik selama setahun}}{\textit{Estimasi total jumlah penggerak biaya selama setahun}}$$

Tarif biaya *overhead* pabrik departemen, ketika jumlah biaya *overhead*pabrik departemen produksi pada pabrik sangat serupa dengan jumlah biaya *overhead* pabrik padda setiap departemen dan penggunaan penggerak biaya padda departemen, kemudian penggunaan tarif pabrik secara keseluruhan (satu tarif untuk seluruh departemen produksidigunakan secara keseluruhan) adalah tepat.

Disposisi biaya *overhead* pabrik yang dibebankan terlalu rendah dan terlalu tinggi, biaya *overhead* pabrik

yang dibebankan terlalu tinggi (*overapplied overhead*) merupakan jumlah biaya *overhead* pabrik yang dibebankan melebihi biaya *overhead* pabrik aktual yang terjadi. Biaya *overhead* pabrik yang dibebankan terlalu rendah (*underapplied overhead*) merupakan jumlah dimana biaya *overhead* pabrik aktual melebihi biaya *overhead* pabrik yang dibebankan. Selisih akibat peembebanan biaya *overhead* pabrik yang dibebankan terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat didisposisika dengan dua cara:

1. Menyesuaikan akun harga pokok penjualan.
2. Menyesuaikan biaya produksi pada periode bersangkutan yaitu, membagi rata saldo biaya *overhead* pabrik dibebankan yang tersisa pada periode bersangkutan ke saldo akhir akun persediaan barang dalam proses, persediaan barang jadi, dan harga pokok penjualan.

E. Perhitungan Biaya pada Industri Jasa: Perhitungan Biaya Proyek

Perhitungan biaya proyek berdasarkan pesanan digunakan secara ekstensif pada industri jasa seperti agen periklanan, peruahaan kontruksi, rumah sakit, dan bengkel, serta kantor konsultan, arsitektur, akuntan, dan pengacara. Perhitungan biaya berdasarkan pesanan

pada industri jasa menggunakan prosedur pencatatan dan akun-akun yang sama dengan yang diilustrasikan sebelumnya pada bab ini, kecuali untuk bahan baku langsung yang digunakan (bisa jadi tidak ada atau jumlahnya tidak signifikan).

F. Perhitungan Biaya Operasi

Perhitungan biaya operasi (*operation costing*) merupakan sistem perhitungan biaya gabungan yang menggunakan perhitungan biaya berdasarkan pesanan untuk membebankan biaya bahan baku langsung ke pesanan dan pendekatan perhitungan biaya berdasarkan proses untuk membebankan biaya konversi ke produk atau jasa.

BAB 9
HARGA POKOK VARIABEL

A. Definisi Harga Pokok Variabel

Harga pokok variabel adalah suatu konsep penentuan harga pokok yang hanya memasukan unsur biaya yang bersifat variabel ke dalam harga pokok produksi. Biaya produksi tetap dianggap sebagai biaya periode (*period cost*) yang langsung dibebankan kepada rugi laba periode terjadinya dan tidak diperlakukan sebagai biaya produksi.

Biaya periodik merupakan biaya yang lebih erat hubungannya dengan periode akuntansi dari pada dengan produk yang dihasilkan dan umumnya biaya periodik bersifat tetap.

B. Perbedaan Variabel *Costing* dan *Absorption Costing (Full Costing)*

Menurut *variable* costing, elemen harga pokok produksi terdiri atas bahan baku, tenaga kerja langsung dan overhead variabel, sedangkan*absorption costing*, harga pokok produk meliputi seluruh

komponen biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk. Oleh karena itu, harga pokok produk meliputi bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead variable dan
overhead tetap.

Terdapat beberapa perbedaan *variabel costing* dengan *absorption costing*, antara lain:

Perhitungan Harga Pokok Per Unit dan Total

Perbedaan pertama adalah dalam penentuan harga pokok per unit dan harga pokok total. Untuk menjelaskan perbedaan harga pokok produk per unit dan total, dimisalkan Perusahaan ABC pada tahun 2020 memproduksi
10.000 kaleng susu dengan data biaya sesungguhnya sebagai berikut:

Tabel 9.1 Elemen Biaya

ELEMEN BIAYA	TOTAL (Rp)	PER UNIT (Rp)
Bahan baku Upah	100.000	10
langsung	200.000	20
Overhead variabel	150.000	15
Overhead tetap	250.000	25

Jika perusahaan ABC menggunakan harga pokok sesungguhnya, maka harga pokok per unit dan total

dari dua metoda tersebut dapat dilihatpada tabel 9.2

Tabel 9.2

Harga Pokok Produk *Variabel Costing vs Absorption Costing*

Elemen Biaya	***Variabel Costing***		***Absorption Costing***	
	Perunit (Rp)	**Total (Rp)**	**Perunit (Rp)**	**Total (Rp)**
Bahan baku	10	100.000	10	100.000
Upah langsung	20	200.000	20	200.000
Overhead variabel	15	150.000	15	150.000
Overhead tetap	-	-	25	250.000
	45	450.000	70	700.000

Tabel 9.2 menunjukkan bahwa harga pokok produk per unit menurut variable costing adalah Rp45 dan menurut *absorption costing* adalah Rp70. Selisih Rp25 terjadi karena *variable costing* tidak memasukkan overhead tetap, sedangkan *absorption costing* memasukkannya sebagai komponen harga pokok produk. Karena harga pokok per unitnya berbeda, maka hargapokok totalnya juga berbeda. Perbedaannya adalah Rp250.000 yakni overhead tetap total tahun 2020. Jumlah tersebut diakui oleh *variable costing* sebagai biaya perioda (*period cost*).

Perhitungan Overhead Lebih (Kurang) Dibebankan

Pembebanan overhead ke produk dapat dilakukan dengan dua metode. Metode pertama adalah membebankan overhead yang sesungguhnya telah dikeluarkan. Contoh pada perusahaan ABC (lihat Tabel 9.2) adalah kasus yang membebankan overhead sesuai dengan overhead yang sesungguhnya, yaitu overhead yang benar-benar telah terjadi. Apabila yang dibebankan ke produk adalah overhead yang sesungguhnya, maka tidak akan terjadi overhead lebih (kurang) dibebankan.

Metode kedua adalah membebankan overhead ke produk denganmenggunakan tarif yang ditentukan di muka. Metode ini digunakan untuk kepentingan perencanaan dan pengendalian overhead pabrik.
Pembebanan overhead ke produk dengan tariff yang ditentukan di muka menggunakan prosedur sebagai berikut: (1) penentuan besarnya anggaran overhead dan kapasitas produksi untuk menentukan tarif. Ada beberapa macam kapasitas yang dapat digunakan untuk menentukan tarif,di antaranya adalah kapasitas normal, (2) penentuan tarif overhead dan (3) pembebanan overhead ke produk. Penentuan tarif dengan prosedur sepertidi atas akan dicontohkan berikut ini.

Misalnya, untuk tahun 2020 sebuah perusahaan minuman menetapkananggaran overhead tetap sebesar Rp250.000 dan anggaran overhead variabel sebesar Rp187.500 dengan kapasitas normal 12.500 kaleng minuman. Dengan data ini, tarif overhead yang ditentukan di muka, per kaleng adalah Rp35 sebagaimana perhitungan berikut.

Anggaran biaya overhead pada kapasistas normal

$$\text{Tarif overhead per kaleng} = \frac{\text{Anggaran biaya overhead pada kapasistas normal}}{\text{Kapasitas normal}}$$

$$= \frac{\text{Rp250.000 + Rp187.500}}{\text{12.500}}$$

$$= \frac{\text{Rp437.500}}{\text{12.500}}$$

$$= \text{Rp35}$$

Jika pada tahun 2020 jumlah produksi yang sesungguhnya dihasilkan adalah 10.000 kaleng, maka overhead yang dibebankan ke produk adalah Rp350.000,00 yakni tarif dikalikan unit produk yang dihasilkan (Rp35 x 10.000).

Apabila perusahaan menggunakan tarif overhead yang ditentukan di muka, mungkin timbul biaya overhead lebih (kurang) dibebankan. Yang dimaksud overhead lebih dibebankan adalah overhead yang dibebankan ke produk lebih besar dari pada overhead yang sesungguhnya terjadi, overhead kurang dibebankan adalah overhead yang dibebankan ke produklebih kecil dari pada overhead yang sesungguhnya terjadi. Pembebanan lebih terjadi apabila kapasitas sesungguhnya lebih besar daripada kapasitas normal. Sebaliknya, pembebanan kurang terjadi apabila kapasitas sesungguhnya lebih kecil daripada kapasitas normal.

Dengan contoh Perusahaan ABC di atas, pembebanan lebih (kurang) dapat dijelaskan dengan menggunakan

alat bantu Tabel 9.3.

Tabel 9.3

Harga Pokok yang Dibebankan ke Produk *Variabel Costing vs AbsorptionCosting*

Elemen Biaya	***Variabel Costing***		***Absorption Costing***	
	Perunit (Rp)	**Total (Rp)**	**Peruni t(Rp)**	**Total (Rp)**
Overhead variabel Overhead tetap	15 -	150.000 -	15 20	150.000 200.000
	15	150.000	35	350.000

Pada perhitungan *absorption costing* di tabel 9.3. Overhead yangdibebankan ke produk per unit adalah Rp35 dan total Rp350.000. Overhead yang sesungguhnya adalah Rp40 per unit dan Rp400.000 tota! seperti terlihat di tabel 9.4.

Pada Tabel 9.3 dan Tabel 9.4 nampak bahwa overhead dengan menggunakan tarif di muka adalah Rp350.000 sedangkan overhead yang sesungguhnya adalah Rp400.000. Sehingga terdapat selisih Rp50.000. Jadi, overhead yang dibebankan ke produk lebih kecil daripada overhead yang sesungguhnya. ltulah overhead kurang dibebankan yang merupakan selisih tidak menguntungkan.

Tabel 9.4
Harga Pokok Sesungguhnya Menurut *Absorption Costing*

Elemen Biaya	Per unit	Total
Overhead variabel Overhead tetap	15 25	150.000 250.000 *)
Harga Pokok Sesungguhnya	40	400.000

*) Berapapun jumlah produksi, overhead tetap yang sesungguhnya berjumlah Rp250.000. Dengan demikikian maka tarif overhead perunit yang sesunggujnya adalah Rp25 (Rp250.000 : Rp10).

Dalam contoh ini terjadi selisih overhead kurang dibebankan, sebab kapasitas sesungguhnya (10.000 kaleng) lebih kecil daripada kapasitas normal (12.500 kaleng). Rumus untuk menghitung selisih kapasitas adalahsebagai berikut:

SK = (KS - KN) x TT

Keterangan:

SK = Selisih Kapasitas

KS = Kapasitas Sesungguhnya

KN = Kapasitas Normal (yang digunakan untuk menghitung tarifoverhead)

TT = Tarif Overhead Tetap per Unit yang ditentukan di muka.

Dengan rumus di atas, selisih overhead kurang dibebankan (selisihkapasitas) dapat dihitung sebagai berikut:

SK = (10.000 - 12.500) x Rp20

= -500 x Rp20

= -Rp50.000

(tanda minus menunjukkan selisih tidak menguntungkan)

Di laporan rugi-laba, selisih lebih dibebankan (menguntungkan) diperlakukan sebagai pengurang harga pokok penjualan dan selisih kurangdibebankan (tidak menguntungkan) diperlakukan sebagai penambah hargapokok penjualan. Pembebanan lebih hanya terjadi pada *absorption costing*.Pada *variable costing*, tidak ada selisih pembebanan overhead. Inilah perbedaan antara *variable costing* dan *absorption costing* jika overheadnya menggunakan tarif yang ditentukan di muka.

1. Penyajian Laporan Rugi-Laba

Penyajian laporan rugi-laba menurut *variable costing* menggunakan format *contribution margin*, yakni menyajikan informasi dengan mengurangkan lebih dahulu seluruh biaya variabel dari penjualan, baru kemudian mengurangkannya dengan seluruh biaya

tetap.

Penyajian laporan rugi-laba menurut *absorption costing* menggunakan pendekatan fungsional (*functional approach*), yakni mengurangkan seluruh biaya produksi (variabel dan tetap) dari penjualan dan kemudian mengurangkannya dengan biaya-biaya operasi yang diklasifikasi menurut fungsi-fungsi pokok perusahaan.

Untuk memberi gambaran, disajikan contoh penyajian laporan rugi-laba dengan menggunakan dua format tersebut. PT XYZ memproduksi makanan kalengan pada tahun 2020 dengan data produksi, penjualan dan biaya- biaya sesungguhnya sebagai berikut:

Untuk tahun 2020 PT XYZ menganggarkan biaya overhead tetap total Rp250.000 dan biaya overhead variabel total Rp187.500. Jadi anggaran biaya overhead totalnya adalah Rp437.500. Anggaran ini didasarkan pada kapasitas normal 12.500 kaleng.

KETERANGAN	JUMLAH
Biaya bahan baku pe runit	Rp
Biaya tenaga kerja langsung per unit	
Biaya overhead variabel per unit	
Biaya overhead tetap total	250.000
Biaya administrasi variabel per unit	5

Biaya penjualan variabel per unit		3
Biaya penjualan tetap total	1.000.000	
Biaya administrasi tetap total		500.000
Produksi sesungguhnya 2020 sebanyak	10.000 kaleng	
Jumlah yang diproduksi seluruhnya terjual denganharga per unit		300.000

Laporan rugi-laba dengan format *contribution margin* dan format fungsional dapat dilihat di bawah ini.

2. Perhitungan laba bersih

Perbedaan yang keempat antara *variable costing* dan *absorption costing* adalah laba bersih pada perioda tertentu jika jumlah unit yang diproduksi berbeda dengan jumfah unit yang terjual.

Untuk mempermudah pemahaman, berikut adalah contoh dengan menggunakan data Perusahaan XYZ di atas dengan modifikasi sebagai berikut:

	2019	2020	2021
	Dalam unit produk		
Persediaan Awal	0	2.000	1.000
Produksi	10.000	11.000	13.000
Penjualan	8.000	12.000	12.500
Persediaan Akhir	2.000	1.000	1.500

Laba bersih tahunan menurut *variable costing* dan *absorption costing* dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 dapat dilihat pada laporan- laporan di halaman berikutnya. Analisis perbedaan labanya dapat diikuti pada penjelasan-penjelasan berikut.

Perbedaan Laba Bersih 2019. Laba bersih menurut *variable costing*adalah Rp40.000,00 lebih kecil daripada laba bersih menurut *absorptioncosting*. Selisih ini disebabkan *variable costing* mengakui seluruh *overhead* tetap Rp250.000,00 sebagai *period cost*, sedangkan *absorption costing*tidak mengakui seluruh *overhead* tetap tersebut. Bagian yang tidak diakuioleh *absorption costing* adalah *overhead* tetap yang melekat padapersediaan akhir. *Overhead* tetap yang melekat pada persediaan akhir 2019 adalah 2.000 x Rp20,00 = Rp40.000,00. Dengan demikian, *overhead*tetap yang ditandingkan

dengan pendapatan tahun 2019 menurut *absorption costing* hanyalah Rp210.000,00 (Rp250.000,00 - Rp40.000,00). Oleh karena biaya yang diakui pada tahun 2049 menurut *variable costing*lebih besar, laba bersih menurut metoda tersebut adalah lebih kecil. Kesimpulan yang dapat ditarik dari contoh tersebut adalah jika dalam tahun tertentu jumlah unit yang diproduksi tidak seluruhnya terjual, maka lababersih *variable costing* lebih kecil dari pada laba bersih *absorption costing*.Perbedaan Laba Bersih 2020. Laba bersih tahun 2020 menurut *variable costing* Rp1.214.000,00 dan menurut *absorption costing* Rp1 .194.000,00.
Selisih laba bersih adalah Rp20.000,00. Penyebab selisih ini adalah duahal.

Pertama, *overhead* tetap Rp250.000,00 diakui seluruhnya oleh *variablecosting* sebagai biaya pada tahun 2020, sedangkan Rp20.000,00 dari jumlah tersebut, oleh *absorption costing* dianggap masih melekat pada persediaah akhir. Oleh karena itu, jumlah Rp20.000,00 tersebut ditangguhkan pembebanannya dari tahun 2020.
Kedua, *overhead* tetap tahun 2019 yang melekat pada persediaan awal 2020 sebesar Rp40.000,00 oleh *absorption costing* diakui sebagai biaya pada tahun 2020, karena realisasi penjualan baru terjadi pada tahun 2020. Pengakuan seperti ini tidak dilakukan oleh *variable*

costing.

Penyebab pertama mengakibatkan biaya tahun 2020 menurut *variable costing* lebih besar sehingga laba bersihnya lebih kecil Rp20.000,00. Penyebab kedua mengakibatkan biaya tahun 2020 lebih kecil sehingga laba bersihnya lebih besar Rp40.000,00. Dengan demikian, secara total laba bersih menurut *variable costing* lebih besar Rp20.000,00. Dari kasus tahun2020 ini kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut. Jika pada suatu tahun persediaan akhir lebih kecil daripada persediaan awal, maka laba bersih menurut *absorption costing* lebih kecil.

BAB 10 PERHITUNGAN BIAYA PROYEK

A. Pengertian Dasar

Biaya adalah semua sumber daya yang harusdikorbankan untuk mencapai tujuan spesifik atau untuk mendapat sesuatu sebagai gantinya. Biaya pada umumnya diukur dalam satuan keuangan. Biaya proyek perlu dikelola dengan baik, diperkirakan/diestimasi, dianggarkan, dan diawasi penggunaannya. Perhatian utama dalam manajemen biaya proyek adalah pada biaya sumberdaya yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dalam jadwal proyek.

Manajemen biaya proyek meliputi proses-proses penyusunan perkiraan biaya, penyusunan anggaran biaya, dan pengawasan biaya, dimana hal ini diperlukan untuk menjamin agar biaya yang disetujui cukup untuk menyelesaikan semua pekerjaan dalam lingkup proyek. Manajemen Biaya Proyek adalah suatu proses atau kegiatan yang diperlukan untuk memastikan bahwa proyek akan dapat diselesaikan dalam suatu anggaranyang

telah disetujui.

B. Proses Manajemen Biaya Proyek

1. Perencanaan Sumber Daya: menentukan sumber daya apa saja yang digunakan dan berapa jumlahnya.
2. Estimasi Biaya (*Cost Estimating*): menyusun suatu perkiraan biaya- biaya dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek.
3. Penganggaran Biaya (*Cost budgeting*): membuat suatu alokasi perkiraan biaya secara menyeluruh ke dalam rincian pekerjaan untuk menetapkan suatu *baseline* sebagai ukuran kinerja.

   Pengendalian Biaya (*Cost control*): melakukan pengendalian terhadap perubahan-perubahan padaanggaran proyek

C. Estimasi Biaya Proyek

Ada 4 jenis estimasi biaya

1. Estimasi kasar untuk pemilik
2. Estimasi pendahulu oleh konsultan perencana
3. Estimasi detail oleh kontraktor
4. Biaya sesungguhnya setelah proyek selesai

D. Jenis-Jenis Biaya

Biaya proyek konstruksi dibagi menjadi dua:

1. **Biaya Langsung (*direct cost)***
   a. Bahan/material
   b. Upah/*labor*/*man power*
   c. Biaya alat
2. **Biaya Tak Langsung (indirect cost)**
   a. *Overhead*
   b. *Biaya tak terduga*
   c. *Keuntungan*

E. Biaya Tak Langsung

Biaya tak langsung adalah biaya yang secara tidak langsung berhubungan dengan konstruksi, tetapi harus ada dan tidak dapat dilepaskan dari proyek tersebut.

1. **Biaya *overhead***
   a. *Overhead* Kantor

      Biaya untuk menjalankan usaha,

misalnya sewa kantor dan fasilitasnya, honor pegawai kantor, ijin-ijin usaha, prakualifikasi, referensi bank, anggota asosiasi, dan lainnya.

b. *Overhead Proyek (di lapangan)*

Biaya ini seperti biaya personil di lapangan, fasilitas diproyek sepertigudang, kantor, listrik, pagar, komunikasi, transportasi dan lainnya. Bank garansi, bunga bank, ijin bangunan, pajak, dan sebagainya.

Peralatan kecil yang habis/terbuang setelah proyek selesai. Foto dangambar jadi (*as built drawing*) jika diminta. Kontrol kualitas (*quality control*) seperti test mutu beton, baja, sondir, dan sebagainya. Rapat-rapat lapangan (*site meeting*). Biaya pengukuran dan lainnya.

2. Biaya tak terduga

Biaya tak terduga adalah biaya untuk kejadian-kejadian yang mungkin bisa terjadi dan mungkin tidak. Seperti naiknya muka air tanah, banjir, longsong, dan sebagainya. Biasanya dinyatakan dalam persen dari total biaya. Semakin teliti kontraktor dalam memperhitungkan pelaksanaan konstruksi, semakin kecil besarnya biaya tak terduga.

3. Keuntungan

Keuntungan tidak sam dengan gaji. Keuntungan merupakan hasil jerihpayah dari keahlian ditambah dengan hasil dari faktor risiko. Semua jenis biaya proyek (selain keuntungan) seyogyanya tidak dapat dikurangi karena mau tidak mau harus dikeluarkan. Yang dapat ditambah atau dikurangi adalah keuntungan, untuk tujuan-tujuan tertentu misalnya untuk

memenangkan tender.

F. Biaya Langsung

Biaya langusung sama dengan volume pekerjaan dikalikan dengan unit *cost* (harga satuan perkerjaan). Volume pekerjaan dihitung dengan memeriksa pada gambar bestek (satuan: m, m2, m3, buah, dll). Unit *cost* (harga satuan pekerjaan) terdiri dari harga bahan, upah, dan biaya peralatan.

Metode yang digunakan dalam menghitung unit cost adalah analisa BOW, cara SNI, cara dari Bina Marga, cara modern, dan gubungan antara semua cara di atas dengan pengalaman.

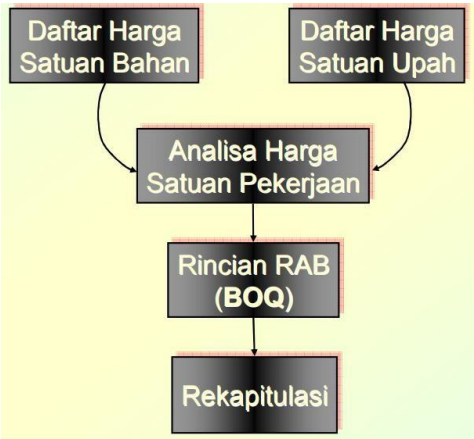
G. Rencana Anggaran Biaya

Penawaran yang diajukan kontraktor dalam tender pada dasarnya adalah berupa Rencana Anggaran Biaya (RAB) secara

lengkap. Susunan RAB yang disampaikan berupa suatu dokumen yang isinya secara urutadalah sebagai berikut:

1. Rekapitulasi
2. Rincian RAB
3. Analisa Harga Satuan Pekerjaan
4. Daftar Harga Satuan Bahan dan Upah

Tahap-tahap yang harus dilakukan dalam menyusun RAB adalahsebagai berikut:



H.Rekapitulasi

Rekapitulasi berasal dari RAP yang telah

dibuat untuk dihitung biaya totalnya dan harga yang ditawarkan setelah ditambahkan dengan pajak (PPN). Terkadang dicantumkan pula secara jelas suatu prosentase untuk jasa/keuntungan pemborong (biasanya pada proyek swasta). Angka terakhir berupa jumlah total yang dibulatkan kemudian dituliskan dalam bentuk kalimat

Berikut adalah contoh rekapitulasi:

REKAPITULASI RENCANA ANGGARAN BIAYA
PROYEK : PEMBANGUNAN GEDUNG SEKOLAH

I	PEKERJAAN PERSIAPAN	Rp	4.869.750
II	PEKERJAAN PONDASI	Rp	13.164.684
III	PEKERJAAN STRUKTUR BETON	Rp	65.632.449
IV	PEKERJAAN DINDING	Rp	22.846.705
V	PEKERJAAN ATAP	Rp	35.748.017
VI	PEKERJAAN PLAFOND	Rp	6.682.246
VII	PEKERJAAN LANTAI KERAMIK	Rp	11.820.023
VIII	PEKERJAAN KM/WC	Rp	3.655.688
IX	PEKERJAAN PINTU DAN JENDELA	Rp	13.523.750
	Sub jumlah	Rp	177.943.312
	PPN (10%)	Rp	17.794.331
	Jumlah	Rp	195.737.644
	Dibulatkan	Rp	**195.737.000**

Terbilang :
Seratus Sembilan Puluh Lima Juta Tujuh Ratus Tiga Puluh Tujuh Ribu Rupiah

I. Rincian RAB

Rinician RAB berisi rincian perhitungan Rencana Anggaran Biaya yangdibuat untuk setiap pos pekerjaan. Perhitungan dilakukan dengan cara mengalikan volume untuk setiap pos pekerjaan dengan harga satuan pekerjaan. Volume pekerjaan dihitung dengan melihat gambar bestek.

Berikut adalah contoh rincian RAB:

RENCANA ANGGARAN BIAYA
PROYEK : PEMBANGUNAN GEDUNG SEKOLAH

No	Uraian Pekerjaan	Volume	Satuan	Harga Sat. (Rp)	Jmlh Harga (Rp)
I	**PEKERJAAN PERSIAPAN**				
1	Pembersihan lahan	205,5	m^2	2.500	513.750
2	Mobilisasi	1	ls	1.500.000	1.500.000
3	Pembuatan pagar proyek	80	m'	35.700	2.856.000
				Jumlah I	**4.869.750**
II	**PEKERJAAN PONDASI**				
1	Galian tanah	109,344	m^3	11.097	1.213.377
2	Urugan pasir	10,416	m^3	39.644	412.929
3	Pondasi B	2	bh	726.915	1.453.829
4	Pondasi C	6	bh	681.875	4.091.249
5	Pondasi E	2	bh	766.435	1.532.870
6	Pondasi F	6	bh	721.265	4.327.591
7	Urugan kembali	50,128	m^3	2.650	132.839
				Jumlah II	**13.164.684**

J. Analisis Harga Satuan Pekerjaan

Analisis Harga Satuan Pekerjaan berisi rincian perhitungan HargaSatuan Pekerjaan untuk setiap pos pekerjaan. Metode untuk menghitung unit cost bisa menggunakan analisa BOW (*Burgeslijke Openbare Werken*),cara SNI, cara Bina Marga, cara modern, dan gabungan dengan pengalaman.

Berikut adalah contoh analisis harga satuan pekerjaan:

ANALISA HARGA SATUAN PEKERJAAN

No	Uraian Pekerjaan	Vol.	Satuan	Hrg. Sat. (Rp)	Jmlh Harga (Rp)
7	Galian tanah untuk pondasi	1,00	m^3	11.097	11.097
8	Menimbun tanah kembali	1,00	m^3	2.650	2.650
9	1 m^3 Urugan pasir :				
	Pasir urug	1,2	m^3	30.000	36.000
	Upah	1,00	m^3	3.644	3.644
				Jumlah	39.644
10	1 m^2 Dinding 1/2 bata, spesi 1,5 cm :				
	Batu bata (5,5x10,5x21,5)	64,44	bh	170	10.955
	PC Gresik (40 kg)	0,321	sak	23.500	7.544
	Pasir pasang	0,604	m^3	35.000	21.140
	Upah	1,00	m^2	2.783	2.783
				Jumlah	42.421

BAB 11 LAPORAN SEGMENTASI

A. Pelaporan Segmen

Banyak perusahaan menawarkan berbagai kelompok produk atau jasaatau beroperasi di berbagai wilayah geografis dengan tingkat keuntungan, peluang pertumbuhan, prospek, dan risiko berbada. Informasi tentang jenis-jenis produk atau jasa perusahaan dan operasinya di wilayah geografis berbeda disebut informasi segmen. Informasi ini dibutuhkan untuk menilai risiko dan imbalan dari suatu perusahaan yang memiliki diversifikasi usaha atau suatu perusahaan multinasional, namun informasi ini tidak mungkin diperoleh dari data agregat. Oleh karena itu, informasi segmen merupakan suatu hal yang dipandang perlu untuk memenuhi kebutuhan para pengguna laporan keuangan.

Terdapat beberapa alternatif untuk menetapkan segmen-segmen suatuperusahaan guna menghasilkan

informasi yang signifikan kepada investor. Tiga alternatif yang penting adalah:

a. Divisi geografis (segmentasi yang didasarkan pada letak geografis mungkin sangat informatif bagi perusahaan, terutama dalam membedakan opersi domestik dan luar negeri).
b. Divisi Lini produk atau industrial (memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai perbedaan profitabilitas, tingkay risiko, dan peluang pertumbuhan)
c. Divisi berdasarkan struktur intern pengendalian manajemen (mengumpulkan data akurat yang diperlukan dengan biaya tambahanterkecil)

B. Pelaporan Yang Disegmen

Untuk beroperasi secara efektif, manajer harus mempunyai informasi sebanyak-banyaknya yang tersedia baginya yang melebihi dari informasi yang diberikan oleh laporan rugi-laba semata. Beberapa jenis produk dapat menguntungkan dan beberapa lainnya tidak dapat memberikankeuntungan, beberapa

daerah penjualan mungkin mempunyai komposisi penjualan yang buruk atau mungkin mengabaikan kesempatan penjualan, atau beberapa divisi produksi mungkin tidak efektif menggunakan kapasitas dan sumber daya mereka. Untuk membuka masalah ini manajer membutuhkan laporan yang memfokuskan pada segmen perusahaan.

Segmen dapat didefinisikan sebagai setiap bagian atau setiap aktivitas organisasi yang mengakibatkan manajer perlu mencari data biaya mengenai bagian atau aktivitas organisasi tersebut.

C. Definisi Pendapatan, Beban, Hasil, Aset, Dan Kewajiban Segmen

Pendapatan Segmen adalah pendapatan yang dilaporkan dalam laporan laba rugi perusahaan secara langsung dapat dikaitkan dengan suatu segmen dan porsi yang relevan dari pendapatan perusahaan yang dapat dialokasikan secara rasinal kepada suatu segmen, bak berasal daripenjualan kepada pelanggan eksternal maupun dari transaksi dengan segmen lainnya dalam perusahaan yang sama.

Pendapatan segmen mencakup bagian perusahaan atas laba atau rugiperusahaan asosiasi, usaha patungan (*joint venture*) atau investasi lainnya yang dilaporkan berdaarkan metode ekuitas, hanya jika pos-pos tersebut dalam pendapatan konsolidasi atau pendapatan perusahaan keseluruhan. Beban Segmen adalah beban aktivitas operasi suatu segmen yang secara langsung dapat dikaitkan dengan segmen tersebut dan porsi relevan beban yang dapat di alokasikan secara rasional kepada segmen tersebut, termasuk beban yang berkaitan dengan penjualan kepada pelanggan eksternal dan beban yang berkaitan dengan transaksi kepada segmen lainnya dalam perusahaan yang sama.

Hasil Segmen adalah pendapatan segmen dikurangi beban segmen.

Hasil segmen ditentukan sebelum disesuaikan dengan hak minoritas.

Aset Segmen adalah asset operasi yang digunakan segmen dalam aktivitas operasinya dan dapat dikaitkan secara langsung dengan segmen tersebut

atau dialokasikan ke segmen tersebut secara rasional.

D. Tujuan Pelaporan Segmen

Tujuan dari pelaporan segmen adalah untuk menetapkan prinsip- prinsip pelaporan informasi keuangan berdasarkan segmen, yaitu informasitentang berbagai jenis produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan berbagai jenis produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan berbagai wilayah geografis operasi perusahaan dalam rangka membantu penggunalaporan keuangan dalam :

1. Memahami kinerja masa lalu perusahaan secara lebih baik
2. Menilai risiko dan imbalan perusahaan secara lebih baik
3. Menilai perusahaan secara keseluruhan secara lebih memadai

E. Kebijakan Akuntansi Segmen

Kebijakan akuntansi segmen, Informasi segmen harus disusun dengankebijakan akuntansi yang dianut dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan konsolidasi atau perusahaan. Kebijakan akuntansi

yang dipilih manajemen untuk menyusun laporan keuangan konsoldasi atau perusahaan dianggap sebagai kebijakan akuntansi yang diyakini manajemen paling sesuai untuk pelaporan keuangan eksternal. Karena tujuan informasi segmen ialah untuk membantu pengguna laporan keuangan dalam memahami dan membuat penilaian yang lebih memadai mengenai perusahaan secara keseluruhan, pernyataan ini mensyaratka bahwa kebijakan akuntansi yang diterapkan dalam pelaporan informasi segmen sama dengan kebijakan akuntansi yang telah dipilih manajemen. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti bahwa kebijakan akuntansi konsolidasi atau perusahaan diterapkan kepada segmen dilaporkan seolah-olah segmen tersebut ialah entitas pelaporan terpisah yang berdiri sendiridalam menerapkan suatu kebijakan akuntansi pada tingkat perusahaan, perusahaan mungkin melakukan perhitungan secara terperinci yang kemudian dialokasikan kepada berbagai segmen jika terdapat dasar rasional untuk

melakukan alokasi tersebut. Sebagai contoh, biaya manfaat pensiun sering kali dihitung unuk perusahaan secara keseluruhan, tetapi angka yang dihitung untuk tingkat perusahaan itu mungkin dialokasikan ke berbagai segmen berdasarkan data gaji dandemografis segmen tersebut.

Pernyataan ini tidak melarang pengungkapan informasi tambahan atas segmen yang disusun berdasarkan kebijakan akuntansi selain yang diterapkan untuk laporan keuangan konsolidasian atau perusahaan sepanjang:

1. Informasi tersebut dilaporka secara internal kepada rgan perusahaan yang berwenang dalam rangka pegambilan putusan alokasi sumber daya kepada segmen tersebut dan penilaian kinerja segmen tersebut
2. Dasar pengukuran yang digunakan bagi informasi tambahan tersebut dijelaskan secara memadai

Aset yang digunakan bersama oleh dua segmen atau lebih harus dialokasikan kepada setiap segmen

dan hanya jika pendapatan dan beban terkait juga dialokasikan kepada segmen-segmen tersebut.

Cara pengalokasian unsur-unsur aset, kewajiban, pendapatan dan beban kepada berbagai segmen bergantung pada beberapa faktor, sepertikarakteristik unsur tersebut, aktivitas yang dilakukan oleh segmen, dan otonomi segmen tersebut. Satu dasar alokasi tertentu tidak mungkin atau tidak tepat apabila ditetapkan bagi semua perusahaan. Demikian juga, tidak tepat apabila unsur-unsur aset, kewajiban, pendapatan, dan beban yang secara bersama berkaitan dengan dua segmen atau lebih dipaksakan aokasinya, jika dasar alokasi tersebut ditetapkan secara arbiter atau sulit dipahami. Disampng itu, definisi pendapatan segmen, beban segmen, asetsegmen, dan kewajiban segmen saling berkaitan dan alokasi dari unsur-unsur tersebut harus dilakukan secara konsisten. Dengan demikian, aset yang digunakan bersama dialokasikan kepada setiap segmen, dan hanya jika, pendapatan dan beban yang terkait dengan aset tersebut juga

dialokasikan kepada segmen-segmen tersebut. Sebagai contoh, suatu aset dimasukkan sebagai aset segmen jika penyusutan atau amortisasi aset terkait dikurangkan dalam menghitung hasil segmen.

BAB 12
PERHITUNGAN BIAYA BERDASARKAN AKTIVITAS

A. Pengertian Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas

Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (Activity Based Costing System) adalah metode membebankan biaya aktivitas-aktivitas berdasarkan besarnya pemakaian sumber daya dan membebankan biaya pada objek biaya, seperti produk/ pelanggan berdasarkan besarnya pemakaian aktivitas serta untuk mengukur biaya dan kinerja dari aktivitas yang terkait dengan proses dan objek biaya.

Dalam proses mendesain sistem, diperlukan pemahaman yang berkaitan dengan jumlah pemicu biaya yang diperlukan dan menentukan pemicu biaya yang sesuai. Kedua faktor tersebut berhubungan erat sebab tipe dari cost driver yang dipilih akan

mempengaruhi jumlah pemicu yang diperlukan sesuai tingkat akurasi sistem. Permasalahan timbul apabila jumlah pemicu biaya yang dipergunakan terlalu banyak, karena secara ekonomis tidak menguntungkan untuk menentukan pemicu yang berbeda dari setiap aktivitas dan pada beberapa proses perusahaan yang menggunakan aktivitas secara bersama-sama (Agregat) dengan pemicu tunggal sebagai dasar penelusuran biaya aktivitas ke produk yang dihasilkan, terdapat kesulitan untuk memilih pemicu yang sesuai.

Penerapan sistem biaya berdasarkan aktivitas dapat menjelaskan tingkat konsumsi jasa melalui penelusuran konsumsi biaya aktivitas perusahaan terhadap sumber daya. Selain itu juga dapat dilakukan juga pembebanan biaya *overhead* keproduk sesuai jumlah konsumsi jasa terhadap aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam perhitungan dengan sistem *activity-based costing* melalui prosedur 2 tahap, yaitu:

1. Proses identifikasi aktivitas dan menentukan

pemicu biaya (cost driver) aktivitas yang sesuai tahapan tersebut akan menghasilkan pusat-pusat biaya homogen (cost pool homogen) sebagai dasar untuk menelusuri biaya aktivitas.

2. Berisi tentang pembebanan biaya aktivitas *overhead* keproduk/ jasa berdasarkan tarif biaya dari setiap pusat biaya dan jumlah konsumsi produk/ jasa terhadap aktivitas sesuai dengan kapasitas pemicu biaya aktivitas yang digunakan.

B. Biaya Per Unit

Perhitungan biaya berdasarkan fungsi dan aktivitas membebankanbiaya pada objek biaya, seperti produk, pelanggan, pemasok, bahan baku, dari jalur pemasaran. Ketika biaya dibebankan pada objek biaya, biaya perunit dihitung dengan membagi jumlah biaya yang dibebankan denganjumlah unit dan objek biaya tertentu. Secara konseptual, perhitungan biayaper unit produksi adalah sederhana. Biaya perunit adalah jumlah biaya yang berkaitan dengan unit yang

diproduksi dibagi dengan jumlah unit yang diproduksi. Sebagai contoh biaya produk sering didefinisikan sebagai biayaproduksi, yaitu jumlah dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* produksi. Definisi biaya produksi tersebut diharuskan untuk pelaporan keuangan pihak eksternal sehingga memainkan peranan pentingdalam penilaian persediaan dan menentukan pendapatan. Akan tetapi, biaya produksi juga berguna untuk membuat beberapa keputusan tertentu. Pengukuran biaya meliputi penentuan jumlah dollar dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* yang digunakan produksi. Nilai biayanya dapat berupa biaya aktual yang dibebankan pada input produksi, atau dapat pula berupa angka perkiraan.

Pentingnya Biaya Produk per Unit

Sistem akuntansi biaya mengukur dan membebankan biaya agar biayaper unit dari suatu produk atau jasa dapat ditentukan. Biaya per unit adalah bagian penting dari informasi bagi suatu perusahaan manufaktur.

Keputusan mengenai desain serta pengenalan produk dan

jasa baru dipengaruhi oleh perkiraan biaya per unit. Keputusan untuk membuat atau membeli suatu produk atau jasa, menerima atau menolak suatu pesanan khusus, serta menpertahankan atau menghentikan suatu peoduk atau jasa memerlukan informasi biaya per unit. Karena informasi biaya per unit sangat penting, keakuratan adalah hal yang penting.

Cara Mendapatkan Informasi Biaya per Unit

Beberapa cara berbeda digunakan untuk mengukur dan membebankan biaya. Dua kemungkinan sistem pengukuran tersebut adalah perhitungan biaya aktual dan perhitungan biaya normal. Perhitungan biaya aktual membebankan biaya aktual bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pada produk. Perhitungan biaya normal membebankan biaya aktual bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung pada produk. Akan tetapi biaya over head dibebankan pada produk dengan menggunakan tarif perkiraan. Tarif perkiraan *overhead* adalah suatu tarif

yang didasarkan pada data yang diperkirakan dan dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Tarif Perkiraan Overhead} = \frac{\text{Biaya yang diperkirakan}}{\text{Penggunaan aktivitas yang diperkirakan}}$$

C. Perhitungan Harga Pokok Produk Berdasarkan Fungsi

Perhitungan biaya produk berdasarkan fungsi membebankan biaya dari bahan baku langgsung dan tenaga kerja langsung pada produk dengan menggunakan penelusuran langsung. secara spesifik, perhitungan biaya berdasarkan fungsi menggunakan penggerak aktifitas tingkat unit untuk membebankan biaya *overhead* pada produk. Penggerak aktifitas tingkat unit adalah faktor-faktor yang menyebabkan perubahan dalam biaya seiring dengan perubahan jumlah unit yang diproduksi.

Tarif perkiraan *overhead* berdasarkan fungsi membutuhkan spesifikasidan penggerak tingkat unit, yaitu suatu perkiraan dari kapasitas yang diukur penggerak dan perkiraan dari *overhead* yang diharapkan. Contoh-contoh penggerak tingkat unit yang umumnya digunakan untuk membebankan

overhead, meliputi:

1. Unit yang diproduksi
2. Jam tenaga kerja langsung
3. Biaya tenaga kerja langsung
4. Jam mesin
5. Biaya bahan baku langsung

Kapasitas aktifitas yang diharapkan adalah output aktifitas yang diharapkan perusahaan dapat tercapai pada tahun mendatang. Kapasitas aktifitas normal adalah output aktifitas rata-rata yang dialami perusahaan dalam jangka panjang. Kapasitas aktifitas teoretis adalah output aktifitas maksimum yang dapat direalisaikan dengan berasumsi bahwa semua beroprasi secara sempurna. Kapasitas aktifitas praktis adalah output maksimum yang dapat dicapai jika semuanya berjalan secara efisien.

Tarif Keseluruhan Pabrik

Biaya *overhead* dibebankan secara langsung pada kelompok biaya tersebut dengan menambah seluruh biaya *overhead* yang diperkirakan muncul dalam satu tahun. Secara logika, kita dapat berargumentasi biaya-

biaya ini dibebankan pada aktivitas makro yang sangat luas: produksi. Setelah biaya diakumulasi dalam kelompok biaya ini, tarif kesleuruhan pabrik dihitung dengan menggunakan gerak tingkat unit. Terakhir, biaya *overhead* dibebankan pada produk dengan mengalihkan tarif tersebut dengan jumlah jam tenaga kerja langsung aktual yang digunakan oleh tiap-tiap produk.

a. Penghitungan Tarif Keseluruhan Pabrik

Tarif berdasarkan jam tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagaiberikut:

$$\textbf{Tarif perkiraan } \textit{overhead} = \frac{\textit{Overhead}\textbf{ yang dianggarkan}}{\textbf{Aktivivtas yang diharapkan}}$$

Jumlah *overhead* pada produksi aktual pada titik tertentu dalam suatu waktu disebut sebagai *overhead* yang dibebankan (*applied overhead*) dan dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

Overhead yang dibebankan = Tarif overhead x Output aktivitas aktual

Dengan menggunakan tarif *overhead*, berikut *overhead*

yang dibebankan untuk satu tahun:

Overhead yang dibebankan = Tarif overhead x aktivitas actual

Perbedaan antara *overhead actual* dan *overhead* yang dibebankan disebut variansi *overhead* (*overhead variance*). Jika *overhead* aktuallebih besar daripada *overhead* yang dibebankan, variansi disebut *overhead* yang terlalu rendah dibebankan (*underapplied overhead*).Jika *overhead* aktual kurang dari *overhead* yang dibebankan, variansi disebut *overhead* yang terlalu tinggi dibebankan (*overapplied overhead*).

b. Biaya per Unit

Biaya per unit dihitung dengan menjumlahkan total biaya utama produk ke biaya *overhead* yang dibebankan, dan kemudian membagi total biaya ini dengan unit yang diproduksi.

Tarif Departemen

Ada 2 tahap bagi tarif *overhead* departemen. Pada tahap pertama, biaya *overhead* keseluruhan pabrik dibagi dan

dibebankan ke tiap departeman produksi, dan membentuk kesatuan biaya *overhead* departemen. Ketika biaya dibebankan pada setiap departemen produksi, penggerak berdasarkan unit – seperti jam tenaga kerja langsung dan jam mesin digunakan untuk menghitung tarif departemen.Produk yang di proses oleh berbagai departemen diasumsikan menggunakan sumber daya *overhead* sesuai proporsi penggerak berdasarkan unit departemen. Selanjutnya, pada tahap kedua, *overhead* dibebankan ke produk dengan mengkalikan tarif departemen dengan jumlah penggerak yang digunakan dalam departemen terkait.

D. Keterbatasan Sistem Akuntansi Biaya Berdasarkan Fungsi

Organisasi sering mengalami gejala tertentu yang menunjukkan sistem akuntansi biaya mereka telah ketinggalan zaman. Sebagai contoh, jika biaya terdistorsi dan perhitungan biaya menjadi terlalu tinggi atas suatu produk utama bervolume besar, maka penawaran yang diajukan secara sistematis akan kalah

walaupun perusahaan merasa telah menggunakan strategi penawaran agresif. Hal ini bisa membingungkan ketika perusahaan yakin operasi perusahaan sama-sama efisien dengan pesaingnya. Jadi, salah satu gejala dari sistem biaya yang telah ketinggalan zaman adalah ketidakmampuan dalam menjelaskan hasil penawaran. Sebaliknya, jika harga-harga pesaing kelihatan sangat tidak realistis, maka para manajer harus mempertanyakan ketepatan sistem biaya mereka.

Terdapat dua faktor utama yang menyebabkan ketidakmampuan tarif keseluruhan pabrik dan departemen berdasarkan unit untuk membebankan biaya *overhead* secara tepat:

1. Proporsi biaya *overhead* yang tidak berkaitan dengan unit terhadap jumlah biaya *overhead* adalah besar
2. Tingkat keanekaragaman produknya besar

E. Biaya *Overhead* yang Tidak Berkaitan

Dengan Jumlah Unit

Penggerak biaya aktivitas tingkat nonunit, diperlukan untuk pembebanan biaya yang akurat dari aktivitas nonunit. Penggerak aktivitas tingkat nonunit (*non-unit-level activity driver*) adalah faktor-faktor yangmengukur pemakaian aktivitas nonunit produk dan objek biaya lainnya. Penggerak aktivitas (*activity driver*) adalah faktor-faktor yang mengukur pemakaian aktivitas produk dan objek biaya lainnya.

Dengan hanya menggunakan penggerak biaya aktivitas berdasarkan unit untuk membebankan biaya *overhead* yang tidak berkaitan dengan unit,distorsi biaya produk akan tercipta. Jika persentase biaya *overhead* berdasarkan nonunit terhadap jumlah biaya *overhead* adalah kecil, maka distorsi biaya produk pun akan kecil. Pada situasi tersebut, penggunaan penggerak biaya aktivitas berdasarkan unit untuk membebankan biaya

overhead dapat diterima.

Keanekaragaman Produk

Jika produk memerlukan aktivitas *overhead* berdasarkan nonunit dalam proporsi yang sama dengan aktivitas *overhead* berdasarkan unit, maka distori dalam perhitungan biaya produk tidak akan terjadi. Maka keanekaragaman produk diperlukan. Keanekaragaman produk berarti produk menggunakan aktivitas *overhead* dalam proporsi yang secara signifikan berbeda. Contohnya perbedaan pada pada ukuran produk, kerumitan produk, waktu penyetelan, dan beasarnya batch, dapat menyebabkan produk menggunakan *overhead* pada tingkat berbeda. Apapun bentuk keanekaragaman produknya, biaya produk akan terdistorsi apabila jumlah *overhead* berdasarkan unit yang digunakan produk, tidak berubah dalam proporsi langsung dengan jumlah yang digunakan *overhead* nonunit.

Contoh Ilustrasi Kesalahan Tarif Overhead Berdasarkan Unit Untuk mengilustrasikan bagaimana tarif *overhead* berdasarkan unit dapat menyebabkan distorsi biaya produk. Contohya pada

pabrik Belring. Unit yang diproduksi per tahun

Ukuran Penggunaan Aktivitas			
	Nirkabel	**Regular**	**Jumlah**
Unit yang diproduksi per tahun	10000	100000	110000
Biaya Utama	78000	738000	816000
Jam tenaga Kerja Langsung	10000	90000	100000
Jam mesin	5000	45000	50000
Proses produksi	20	10	30
Jumlah perpindahan	60	30	90

Data Biaya Aktivitas (Aktivitas *Overhead*)	
Aktivitas	**Biaya Aktivitas**
Penyetean	120000
Penaganan bahan Baku	60000
Daya	100000
Pengujian	80000 +
Jumlah	$ 360000

Data Perhitungan Harga Pokok Produk – Pabrik Belring di Springdale.

Asumsikan bahwa ukuran – ukuran tersebut adalah hasil yang diharapkan dan akrual. Teleop regular adalah produk yang bervolume tinggi dan telepon nirkabel adalah produk yang bervolume rendah Karena kuantitas yang diproduksi oleh telepon reguler lebih besar. Lebih sederhana, asumsikan hanya empat jenis aktivitas *overhead* yang dilakukan empat departemen pendukung yaitu penyetelan peralatan untuk setiap batch, pemindahan batch, penggunaan mesin dan pengujian. Setelah perakitan, keseluruhan

unit diuji untukmemastikan operasionalnya.

a. Masalah keakuratan perhitungan biaya

Masalah utama dalam setiap prosedur ini adalah asumsi bahwa jam mesin atau jam tenaga kerja langsung yang menggerakkan atau menyebabkan semua biaya *overhead*. Telepon regular akandibebankan biaya *overhead* Sembilan kali lebih besar dibandingkan telepon nirkabel, jika tarif keseluruhan digunakan. Dapatkah diasumsikan secara rasional bahwa setiap konsumsi *overhead* oleh produk berbanding lurus dengan jam tenaga kerja langsung yang digunakan?

Sebagai contoh, permintaan setiap produk untuk aktivitas penyetelan dan penanganan bahan akan lebih wajar jika dikaitkan dengan jumlah proses produksi dan jumlah pemindahan. Terlihat bahwa produk dengan volume rendah, yaitu telepon nirkabel, menggunakan proses produksi dua kali lebih abnyak dibndingkan telepon regular (20/10) dan pemindahan dua kali lebih banyak dari telepon reguler (60/30). Akan tetapi, penggunaan jam tenaga kerja langsung,

penggerak aktivitas berdasarkan unit dan tarif keseluruhan pabrik membebankan biaya penyetelan serta penanganan bahan Sembilan kali lebih banyak untuk telepon regulerdibandingkan telepon nirkabel.

Rasio konsumsi menyatakan tarif keseluruhan pabrik yang didasarkan pada jam tenaga kerja langsung akan mengakibatkan biaya yang terlalu tinggi pada telepon reguler dan terlalu rendah pada telepon nirkabel. Rasio konsumsi merupakan proporsi yang digunakan yang digunakan produk.

b. Penyelesaian masalah distorsi biaya

Distorsi biaya dapat diselesaikan dengan menggunakan tarifaktivitas. Daripada membebankan biaya *overhead* pada departemenatau pabrik, lebih baik menghitung suatu tarif untuk setiap aktivitas *overhead* kemudian menggunakannya untuk membebankan biaya *overhead*. Untuk membebankan biaya *overhead*, diperlukan jumlah aktivitas yang digunakan setiap produk.

c. Perbandingan biaya produk berdasarkan

fungsi dan aktivitas Perbandingan antara biaya berdasarkan aktivitas dan biaya unit yang diproduksi menggambarkan pengaruh penggunaan penggerakaktivitas secara jelas hanya berdasarkan unit untuk membebankan biaya *overhead*. Sedangkan pembebanan biya berdasarkan aktivitas merefleksikan pola konsumsi *overhead* secara baik sehingga biaya lebih akurat dari ketiga biaya.

	Nirkabel	Reguler	Sumber
Tarif Keseluruhan	$ 11,40	$ 73,000	4-3
Pabrik	10,73	10,69	4-6
Tarif Departemen	21,60	9,60	4-10
Tarif Aktivitas			

Perbandingan Biaya – Biaya per unit

Perhitungan biaya produk berdasarkan aktivitas menunjukkan perhitungan biaya berdasarkan fungsi mengurangi biaya telepon nirkabel dan melebihkan biya telepon reguler. Dalam lingkungan yang memiliki keanekaragaman produk, ABC menjanjikan keakuratan yang lebih baik dan keputusan dibuat

berdasarkan faktayang benar. Jadi mempelajari ABC merupakan hal yang baik dilakukan.

F. Perhitungan Biaya Produk Berdasarkan Aktivitas: PenjelasanTerperinci

Pembebanan *overhead* tradisional melibatkan dua tahap. Pertama, biaya *overhead* dibebankan pada unit organisasi (pabrik atau departemen). Kedua, biaya *overhead* dibebankan pada produk. Sistem perhitungan biaya aktivitas. Pertama menelusuri biaya pada aktivitas, kemudian produk. Oleh sebab itu ABC merupakan proses dua tahap. Akan tetapi, sistem ABC menekankan penelusuran langsung dan penelusuran penggerak sedangkan sistem biaya tradisional cenderung gencar dalam alokasi (sangat mengabaikan hubungan sebab akibat). Oleh sebab itu, identifikasiaktivitas harus menjadi tahap awal dalam perancangan sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas.

Identifikasi Aktivitas dan Atributnya

Karena suatu aktivitas merupakan tindakan yang

diambil atau pekerjaan yang dilakukan dengan peralatan atau orang untuk orang lain, pengidentifikasian aktivitas biasanya dilakukan dengan mewawancarai para manajer atau para wakil dari area kena fungsional (departmen). Serangkaian pertanyaan utama akan diajukan dan jawabannya akan menyediakan banyak data yang diperlukan untuk sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas. Data yang dihasilkan dari wawancara ini digunakan untuk menyapkan kamus aktivitas yaitu kamu yang mendaftar aktivitas-aktivitas dalam sebuah organisasi bersama dengan atribut aktivitas yang penting.

a. Rangkaian pertanyaan utama

Pertanyaan-pertanyaan untuk wawancara dapat digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas dan atribut aktivitas yang diperlukan untuk tujuan perhitungan biaya. Informasi yang didapatkan dari pertanyaan-pertanyaan ini menjadi dasar untuk menyusun kamus aktivitas dan menyediakan data yang berguna untuk pembebanan biaya sumber daya pada aktivitas

individual.

b. Kamus aktivitas

Kamus aktivitas menyebutkan aktivitas (biasanya menggunakan kata kerja tindakan dan objek yang menerima tindakan), mendeskripsikan tugas-tugas yang menyebabkan aktivitas, mengklasifikasikan aktivitas sebagai aktivitas primer atau sekunder, mendaftar pengguna (objek biaya), dan mengidentivikasi ukuran output (penggerak aktivitas). Aktivitas primer adalah aktivitas yang digunakan oleh produk atau pelanggan. Aktivitas sekunder adalah aktivitas yang digunakan oleh aktivitas primer lainnya atau aktivitas sekunder. Aktivitas sekunder akan digunakan oleh aktivitas primer.

Pembebanan Biaya pada Aktivitas

Setelah aktivitas diidentifikasikan dan dideskripsikan, tugas berikutnya adalah penentuan berapa banyak biaya untuk melakukan setiap aktivitas. Hal ini membutuhkan identifikasi sumberdaya yang digunakan setiap aktifitas. Aktivitas menggunakan

sumberdaya seperti tenaga kerja, bahan energi, dan modal. Biaya dari sumber daya didapatkan dari buku besar umum, tetapi seberapa besar biaya yang dihabiskan pada setiap aktivitas tidak dapat dillihat. Oleh karena itu, biaya sumberdaya pada aktivitas perlu dibebankan dengan menggunakan penelusuran langsung dan penggerak.

Waktu yang dihabiskan pada setiap aktivitas merupakan dasar untuk pembebanan biaya tenaga kerja pada aktivitas. Jika sumber daya dibagi oleh beberapa aktivitas, maka pembebanan dilakukan melalui penelusuran penggerak yang disebut penggerak sumber daya. Penggerak sumber daya adalah faktor yang mengukur pemakaian sumber daya oleh aktivitas.

G. Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Lain

Pembebanan biaya pada aktivitas melengkapi tahap awal perhitungan biaya berdasarkan aktivitas. Pada tahap pertama ini, aktivitas diklasifikasikan sebagai

primer dan sekunder. Jika terdapat aktivitas sekunder, maka tahap berikutnya muncul. Pada tahap selanjutnya aktivitas sekunder dibebankan pada aktivitas-aktivitas yang menggunakan output- nya. Sebagai contoh, mengawasi karyawan adalah aktivitas sekunder. Biaya aktivitas pengawasan akan dibebankan pada setiap aktivitas primer dengan menggunakan rasio yang sekaran berfungsi sebagai penggerak aktivitas.

Pembebanan Biaya pada Produk

Setelah biaya dari aktivitas primer ditentukan, biaya tersebut dapat dibebankan pada produk dalam suatu proporsi sesuai dengan aktivitas penggunaannya, seperti yang diukur oleh penggerak aktivitas. Pembebanan ini diselesaikan dengan penghitunagn suatu tarif aktivitas yang ditentukan terlebih dahulu dan mengalikan tarif ini dengan penggunaan aktual aktivitas.

Untuk membebankan biaya, jumlah dari setiap aktivitas yang digunakan setiap produk juga perlu diketahui.

Dalam memenuhi tujuan ini, akan diasumsikan bahwa kapasitas praktis aktivitas sebanding dengan jumlah penggunaan aktivitas oleh semua produk.

Perincian Klasifikasi Aktivitas

Untuk tujuan perhitungan biaya produk, aktifitas dapat diklasifikasikan dalam empat kategori umum, yaitu tingkat unit, tingkat batch, tingkat produk, dan tingkat fasilitas. Pengklasifikasian aktivitas menjadi kategori umum ini akan memudahkan perhitungan biaya produk karena biaya aktivitas yang berkaitan dengan tingkat yang berbeda akan merespons jenis penggerak biaya yang berbeda. Aktivitas tingkat unit adalah aktivitas yang dilakukan setiap kali sebuah unit diproduksi. Aktivitas tingkat batch adalah aktivitas yang dilakukan setiap suatu batch produk di produksi. Aktivitas tingkat produk adalah aktivitas yang dilakukan bila diperlukan untuk mendukung berbagai produk yang di produksi perusahaan. Aktivitas tingkat fasilitas adalah aktivitas yang menompang proses umum produksi suatu pabrik.

Dari ke empat aktivitas tersebut, tiga yang pertama tingkat unit, tingkat batch, dan tingkat produk, mengandung aktivitas yang berkaitan dengan produk. Dalam ketiga tingkat ini, permintaan aktivitas dapat diukur oleh setiap produk.

Ketegori umum keempat, yaitu aktivitas tingkat fasilitas memiliki suatu masalah dengan filosofi ABC, yaitu mengenai penulusuran biaya padaproduk.

H. Mengurangi Ukuran dan Kerumitan Dari Sistem Perhitungan Biaya Berdasarkan Aktivitas

Pada tahap pertama perhitungan biaya berdasarkan aktivitas, aktivitas diidentifikasikan, biaya dihubungkan dengan aktivitas individual, dan aktivitas diklasifikasikan sebagai aktivitas primer atau sekunder. Dalam tahap lanjutan, biaya dari aktivitas sekunder dibebankan ulang pada aktivitas primer. Dalam tahap akhir, biaya dari aktivitas primer dibebankan pada produk pelanggan. Pembebanan biaya pada aktivitas

lain atau tahaplanjutan atau pembebanan biaya pada produk dan pelanggan. Suatu organisasi dapat memilki ratusan aktivitas berbeda sehingga terdapat ratusan tarif aktivitas. Walaupun teknologi informasi pasti mampu menangani berbagai jumlah tarif tersebut, ada baiknya apabila memungkinkan jumlah tarif tersebut dikurangi tarif yang lebih sedikit bisa juga mengurangi kerumitan dari sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas sehingga meningkatkan kemungkinan penerimaan oleh manajemen.

1. **Mengurangi Jumlah Tarif dengan Menggunakan Rasio Konsumsi** Salah satu cara yang sangat langsung untuk mengurangi jumlah tarif adalah mengumpulkan semua aktivitas yang memiliki rasio konsumsiyang sama dalam satu kelompok biaya.

Mengurangi Jumlah Tarif melalui Aproksimasi ABC

Sistem yang relevan dan mirip (aproksimasi) ABC

bisa digunakan dibeberapa organisasi dari pada sistem ABC murni yang sulit diterapkan.

Salah satu cara mengurangi jumlah tarif adalah dengan hanya menggunakan aktivitas yang paling mahal dan menggunakan penggeraknya untuk membebankan biaya pada produk. Biaya-biaya dari kebanyakan aktivitas yang biayanya tinggi dibebankan dengan menggunakan berbagai penggerak sebab-dan-akibat. Sedangkan berbagai biaya aktivitas yang tidak mahal dibebankan secara lebih arbritrer. Pendekatan ini sederhana, mudah dipahami, dan sering mengarah pada perkiraan pembebanan ABC yang cukup bagus.

2. **Perbandingan dengan Perhitungan Biaya Berdasarkan Fungsi** Pada sistem berdasarkan fungsi, pemakaian *overhead* oleh produkdiasumsikan untuk dijelaskan hanya dengan penggerak aktivitas berdasarkan unit. Unit tarif keseluruhan pabrik, hanya satu penggerak yang di gunakan untuk membebankan biaya pada

sistem berdasarkan fungsi yang lebih canggih, biaya *overhead* diklasifikasikan sebagai biaya tetap atau variabel dengan penggerak berdasarkan unit. Sistem perhitungan biaya berdasarkan unit mengalokasikan *overhead* tetap pada setiap produk dengan menggunakan tarif *overhead* tetap, dan membebankan *overhead* variable dengan menggunakan tarif *overhead*variabel.

Sistem perhitungan biaya berdasarkan aktivitas memperbaiki keakuratan perhitungan harga pokok produk dengan mengakui bahwabiaya *overhead* banyak yang tetap, ternyata bervariasi secara proposional dengan perubahan selain volume produksi. Dengan memahami penyebab meningkat atau menurunya biaya tersebut. Hubungan sebab akibat ini memungkinkan manajer untuk memperbaiki keakuratan perhitungan harga pokok produk yang dapat memperbaiki pengambilan keputusan secara signifikan.

BAB 13 PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. Pengantar Pengendalian

Salah satu fungsi daripada manajemen adalah pengendalian. Mengendalikan adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengendalian berorientasi pada objek yang dituju dan merupakan alat untuk mengajak orang-orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai. Pengendalian merupakan suatu proses dasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan apa saja yang akan dikendalikan.

Pengendalian yang baik membantu memperlancar hubungan antar manusia. Responsi manusianya terhadap langkah-langkah pengendalian merupakan kunci dari sebuah pertimbangan. Usaha-usaha pengendalian dapat dan harus

digunakan untuk mendorong hubungan yang baik diantara para anggota. Pengendalian harus merupakan kegiatan positif dan membantu. Manajer-manajer yang efektif akan menggunakan usaha pengendalian untuk membantu mereka yang memerlukannya dan menentukan jenis kebutuhan mereka.

Pengendalian membantu mengidentifikasikan masalah-masalah manajemen. Usaha-usaha untuk mengidentifikasikan masalah-masalah merupakan tantangan bagi para manajer. Seorang manajer akan menyadari suatu masalah apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang ingin dicapai. Seringkali terjadi bahwa ada lebih dari satu penyimpangan yang berhubungan dengan suatu masalah dan menjadi tugas manajer yang bersangkutan untuk membatasi penyimpangan tersebut dan menentukan relevansi masing-masing.

B. Pengertian Pengendalian

Pengendalian atau pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan atau pengarahan dilaksanakan dengan efektif atau belum. Pengendalian Manajemen merupakan proses dengan para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi dan tujuan organisasi. Sebuah organisasi juga harus dikendalikan yaitu, perangkat harus ada pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Akan tetapi, pengendalian suatu organisasi lebih rumit daripada mengemudikan sebuah mobil. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu:

1. Pelacak (*detector*) atau sensor-sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. Penaksir (*assessor*) suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa *actual* dengan membandingkannya dengan beberapa standaratau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* adalah suatu perangkat yang mengubah perilaku jika *assessor*

mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.

4. Jaringan komunikasi adalah perangkat yang meneruskan informasiantara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*. Definisi pengendalian atau pengawasan yang dikemukakan oleh

Robert J. Mockler adalah: "Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi

yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan".

C. Pentingnya Pengendalian

Ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-erubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan

kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan Kompleksitas Organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.Berbagai jeis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu pada para penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat; bermacam- macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu dimonitor.
3. Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan – memesan barang atau komponen yang

salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah didiagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan Manajer untuk Mendelegasikan Wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawaba atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakuakn tugas-tugas yang telahdilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan

pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Kata "pengawas" sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

D. Jenis-Jenis Pengendalian

Ada tiga tipe dasar pengawasan/pengendalian, yaitu:

1. Pengawasan Pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

2. Pengawasan "*concurrent*"

Pengawasan ini sering disebut pengawasan "Ya-

Tidak", screeming control atau "berhenti-terus", dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan "*double-check*" yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan Umpan Balik (*feedback control*)

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *pas-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan dating. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen. Pengawasan pendahuluan dan "berhenti-terus", cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang. Oleh karena itu, manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

BAB 14 ANALISIS PROFITABILITAS

A. Pengertian Analisis Profitabilitas

Profitabilitas adalah kemampuan suatu perusahaan untukmendapatkan laba (keuntungan) dalam suatu periode tertentu. Pengertian yang semakna dengan ini dikemukakan oleh Husnan (2001) bahwa profitabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (profit) pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham tertentu. Sedangkan Menurut Michelle & Megawati (2005) Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan laba (profit) yang akan menjadi dasar pembagian dividen perusahaan.

Profitabilitas menggambarkan kemampuan badan usaha untuk menghasilkan laba dengan menggunakan seluruh modal yang dimiliki. Pada gilirannya, profitabilitas suatu perusahaan akan

mempengaruhi kebijakan para investor atas investasi yag dilakukan. Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba akan dapat menarik para investor untuk menanamkan dananya guna memperluas usahanya, sebaliknya tingkat profitabilitas yang rendah akan menyebabkan para investor menarik dananya. Sedangkan bagi perusahaan itu sendiri profitabilitas dapat digunakan sebagai evaluasi atas efektivitas pengelolaan badan usahatersebut.

Dalam kegiatan operasional perusahaan, profit merupakan elemen penting dalam menjamin kelangsungan perusahaan. Dengan adanya kemampuan memperoleh laba dengan menggunakan semua sumber daya perusahaan maka tujuan-tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Pengguna semua sumber daya tersebut memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba yang tinggi. Laba merupakan hasil dari pendapatan oleh penjualan yang dikurangkan

dengan beban pokok penjualan dan beban- beban lainnya.

Penggunaan profitabilitas bagi perusahaan maupun bagi pihak luarperusahaan bertujuan untuk:

1. mengukur atau menghitung laba yang diperoleh perusahaan dalam satuperiode tertentu,
2. menilai posisi laba perusahaan tahun sebelumnya dengan tahunsekarang,
3. menilai perkembangan laba dari waktu ke waktu, dan
4. mengukur produktifitas dari seluruh dana perusahaan yang digunakan baik modal pinjaman maupun modal sendiri.

B. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditujukan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Semakin baik rasio

profitabilitas maka semakin baik menggambarkan kemampuan tingginya perolehan keuntungan perusahaan.

Samryn (2002) menyatakan bahwa rasio profitabilitas merupakan suatumodel analisis yang berupa perbandingan data keuangan. Penggunaan rasio profitabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara berbagai komponen yang ada di dalam laporan keuangan, terutamalaporan keuangan neraca dan laporan laba rugi. Pengukuran dapat dilakukan untuk beberapa periode operasi. Tujuannya adalah agar terlihat perkembangan perusahaan dalam rentang waktu tertentu, baik penurunanatau kenaikan, sekaligus mencari penyebab perubahan tersebut.

C. Analisis Rasio Profitabilitas

Analisis rasio profitabilitas merupakan cara untuk mengukur kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan selama periode tertentu melalui penjualan, aktiva, dan modal. Analisis rasio

profitabilitas secara umum dalam perhitungannya menggunakan rasio:

Gross Profit Margin / Marjin Laba Rugi

$$\text{Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales Revenue}} \times 100$$

Gross Profit Margin atau Marjin Laba Kotor adalah rasio profitabilitas yang digunakan untuk menghitung persentase kelebihan laba kotor terhadap pendapatan penjualan.

Operating Profit Margin / Marjin Keuntungan Operasional

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Net Sales}} \times 100$$

Operating Profit Margin adalah Rasio yang mengukur persentase dari setiap penjualan yang tersisa setelah (dikurangi) semua biaya danbeban selain bunga, pajak, dan dividen saham preferen.

Operating Profit

Net Profit Margin / Marjin Laba Bersih

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Net Sales}} \times 100$$

Total Assets Turnover / Total Perputaran Aset

$$\text{Assets Turnover Ratio} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Average Total Assets}}$$ Rasio perputaran Aset atau *Total Asset Turnover Ratio* adalah rasio aktivitas (rasio efisiensi) yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari total asetnya dengan membandingkan penjualan bersih dengan total aset rata-rata.

Return on Investment / Pengembalian Investasi

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Profit After Tax}}{\text{Total Assets}} \times 100$$

Menurut Munawir (1195) ROI (Return on Investment) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan

untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Return on Equity / Pengembalian Ekuitas

$$ROE = \frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholder Equity}} \times 100$$

Return on Equity / Pengembalian Ekuitas adalah salah satu rasio keuangan yang sering digunakan oleh investor untuk menganalisissaham.

MANAJEMEN BIAYA

CV NAKOMU
kertasentuh@gmail.com
penerbitkertasentuh